

ECONOMICA

Nr. 3 (133) / 2025 / revistă științifico-didactică

**„Eșecul este doar oportunitatea de a lua totul de la capăt,
de data aceasta, într-un mod mai inteligent”.**

Henry Ford





ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

ECONOMICA

Revistă științifico-didactică

An. XXXIII, nr.3 (133), septembrie 2025

© Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM

COLEGIUL DE REDACȚIE:

Prof. univ. dr., acad. **Anatolii MAZARAKI**, Universitatea Națională de Comerț și Economie din Kiev, Ucraina
Prof. univ. dr., acad. **Lucian-Liviu ALBU**, Institutul de Prognostic Economic al Academiei Române, România
Prof. univ. dr. acad. **Victor MORARU**, Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. acad. **Alexandru STRATAN**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. Dr. H. c. **Valeriu IOAN-FRANC**, membru corespondent al Academiei Române, România
Prof. univ. dr. hab. **Ion BOLUN**, Universitatea Tehnică a Moldovei, Republica Moldova
Prof. univ. dr. hab. **Vasile BUCUR**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. hab. **Eugenia FEURAȘ**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. hab. **Rodica HÎNCU**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. dr., Dr. H. c. **Zoran ĆEKEREVAC**, Facultatea de Business și Drept din cadrul Universității din Belgrad, Serbia
Prof. univ. dr. **Sergii KAVUN**, Academia interregională de gestionare a personalului din Kiev, Ucraina
Prof. univ. dr. **Ion PÂRȚACHI**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. **Dimitre VELEV**, Universitatea de Economie Națională și Mondială din Sofia, Bulgaria
Prof. univ. dr. **Oleg STRATULAT**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Prof. univ. dr. Dr. H. c. **Piotr BULA**, Universitatea de Economie din Cracovia, Polonia
Prof. univ. dr. **Valentina VASILE**, Institutul de Economie Națională al Academiei Române, România
Conf. univ. dr. **Nadejda BOTNARI**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Conf. univ. dr. **Natalia ALTUKHOVA**, Universitatea de Finanțe de pe lângă Guvernul Federației Ruse, Rusia
Conf. univ. dr. **Veselin POPOV**, Academia de Economie „D. A. Ţenov” din Sviștov, Bulgaria
Conf. univ. dr. **Oxana SAVCIUC**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Conf. cercet. dr. **Corneliu GUȚU**, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova
Conf. univ. dr. **Olga PUGACIOVA**, Universitatea de Stat „Francisk Skorina” din Gomel, Republica Belarus

ECHIPA REDACȚIONALĂ:

Redactor-șef: **Grigore BELOSTECINIC**,
prof. univ., dr. hab., academician al AȘM
Redactor șef-adjunct: **Valentina NAMOLOVAN**
Redactor tehnic: **Natalia IVANOVA**
Designer copertă: **Maria BUDAN**

ADRESA REDACȚIEI:

Cod: MD 2005, Chișinău, Republica Moldova
Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59, ASEM, bloc B, b.502,
tel: 022-402-936; 022-402-886
E-mail: economica@ase.md

Revista este acreditată de Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare al RM
(din 2018 – Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare), categoria „B”

Revista este indexată în următoarele Baze de date naționale și internaționale:

Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/ro/economica>

IREK – AESM: Institutional Repository of Economic Knowledge <https://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/1235>

EBSCO <https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm>

Directory of Open Access Journals (DOAJ) <https://doaj.org/toc/1810-9136>

Index Copernicus (ICI World of Journals database)

<https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=all&journalId=43698>

Electronic Journals Library (EZB)

http://ezb.uni-regensburg.de/ezeit/detail.phtml?bibid=AAAAA&colors=5&lang=en&jour_id=235624

Open Academic Journals Index (OAJI) <http://oaji.net/journal-detail.html?number=1425>

General Impact Factor <http://generalif.com/jdetails.php?jname=Economica>

Preluarea textelor editate în revista „Economica” este posibilă doar cu acordul autorilor.

Responsabilitatea asupra fiecărui text publicat aparține autorilor. Autorii declară pe propria răspundere că articolele sunt autentice și nu există niciun conflict de interese, totodată, transmit dreptul de autor și editorului.

Opinia redacției nu coincide întotdeauna cu opinia autorilor.

Certificat de înregistrare nr.058 din 04.11.2022

Index poștal: PM-31627

ISSN 1810-9136

<https://doi.org/10.53486/econ.2025.133>

Editura ASEM, Chișinău-2025



ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA

ECONOMICA

Scientific and didactic journal

Year XXXIII, No.3 (133), September 2025

EDITORIAL BOARD:

Professor PhD Acad. **Anatolii MAZARAKI**, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine
Professor PhD Acad. **Lucian-Liviu ALBU**, Institute of Economic Forecasting of Romanian Academy, Romania
Professor Dr. Acad. **Victor MORARU**, Moldova State University, Republic of Moldova
Professor Dr. Acad. **Alexandru STRATAN**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor PhD Dr. h. c. **Valeriu IOAN-FRANC**, corresponding member of Romanian Academy, Romania
Professor Dr. Hab. **Ion BOLUN**, Technical University of Moldova, Republic of Moldova
Professor Dr. Hab. **Vasile BUCUR**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor Dr. Hab. **Eugenia FEURAS**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor Dr. Hab. **Rodica HINCUI**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor Dr., Dr. h. c. **Zoran ĆEKEREVAC**, Faculty of Business and Law, University of Belgrade, Serbia
Professor PhD **Sergii KAVUN**, Interregional Academy of Personnel Management, Kiev, Ukraine
Professor PhD **Ion PARTACHI**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor PhD **Dimitre VELEV**, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
Professor PhD **Oleg STRATULAT**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Professor PhD Dr. h. c. **Piotr BULA**, Cracow University of Economics, Poland
Professor PhD **Valentina VASILE**, Institute of National Economy, Romanian Academy
Assoc. Professor PhD **Nadejda BOTNARI**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Assoc. Professor PhD **Natalia ALTUKHOVA**, Finance University under Government of the Russian Federation, Russia
Assoc. Professor PhD **Veselin POPOV**, "D. A. Tsenov" Academy of Economics, Svishetov, Bulgaria
Assoc. Professor PhD **Oxana SAVCIUC**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Assoc. Researcher PhD **Corneliu GUTU**, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova
Assoc. Professor PhD **Olga PUGACHEVA**, "Francisk Skorina" Gomel State University, Republic of Belarus

EDITORIAL STAFF:

Editor-in-chief: **Grigore BELOSTECINIC**
Professor, Dr. Hab., Academician
Vice-Editor-in-chief: **Valentina NAMOLOVAN**
Editor (English): **Ludmila RURAC**
Technical editor: **Natalia IVANOVA**
Designer of cover: **Maria BUDAN**

ADDRESS OF PUBLISHING HOUSE:

Postcode: MD 2005, Chisinau, Republic of Moldova
59, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni street, ASEM, block B, office 502,
tel: 022-402-936; 022-402-886
E-mail: economica@ase.md

The journal is accredited by the National Council for Accreditation and Attestation of the Republic of Moldova (since 2018 – National Agency for Quality Assurance in Education and Research), and is classified under Category "B".

The journal is indexed in the following national and international databases:

National Bibliometric Instrument (IBN) – <https://ibn.idsi.md/en/economica>

IREK – AESM: Institutional Repository of Economic Knowledge –
<https://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/1235>

EBSCO – <https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm>

Directory of Open Access Journals (DOAJ) – <https://doaj.org/toc/1810-9136>

Index Copernicus (ICI World of Journals database) –
<https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=all&journalId=43698>

Electronic Journals Library (EZB) – http://ezb.uni-regensburg.de/ezeit/detail.phtml?bibid=AAAAA&colors=5&lang=en&jour_id=235624

Open Academic Journals Index (OAJI) – <http://oaji.net/journal-detail.html?number=1425>

General Impact Factor – <http://generalif.com/jdetails.php?jname=Economica>

The taking over of the texts that are published in the journal "Economica" is possible only with the author's agreement. Responsibility for each published text belongs to the authors. The authors declare on their own responsibility that the articles are authentic and there is no conflict of interest and also transmit the copyright to the publisher.

Authors' views do not always coincide with the editorial board's opinion.

Registration certificate nr.058 of 04.11.2022

Postcode: PM-31627

ISSN 1810-9136

<https://doi.org/10.53486/econ.2025.133>

Publishing house of ASEM, Chisinau-2025

CUPRINS

ECONOMIE, BUSINESS ȘI ADMINISTRARE

Asociațiile științifice și politicile de cercetare-educație: studiu comparativ între Japonia și Republica Moldova.....	7
<i>Dr. hab., prof. univ. Larisa Șavga, UCCM, UGAL, UAM</i>	
<i>Asist. univ. Lorina Avornic, UAM</i>	
<i>Asist. univ. Alexandru Avornic, UAM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.07	
Consumul turistic în raport cu cererea și oferta turistică.....	23
<i>Dr. hab., conf. univ. Nicolae Platon, ASEM, Director al CIPT din Republica Moldova</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.23	
Dinamica și structura salarizării în Republica Moldova: o abordare sectorială.....	39
<i>Dr. hab., conf. univ. Alina Suslenco, USARB</i>	
<i>Dr., conf. univ. Rodica Slutu, USARB</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39	
Disparități spațiale ale sărăciei multidimensionale în Regiunea de Sud a Republicii Moldova.....	52
<i>Dr., cerc. șt. coord. Vadim Cujbă, Institutul de Ecologie și Geografie, USM</i>	
<i>Dr., conf. univ. Rodica Sîrbu, UTM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.52	
Dezvoltarea antreprenoriatului turistic rural din perspectiva cadrului normativ-legal.....	62
<i>Drd. Felicia Zaporojan, ASEM</i>	
<i>Dr. hab., conf. univ. Nicolae Platon, ASEM, Director al CIPT din Republica Moldova</i>	
<i>Drd. Elena Cabac, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.62	
Founder-centrismul în organizațiile moderne: influența fondatorului asupra culturii și valorii corporative.....	73
<i>Drd. Andrei Digolean, ASEM</i>	
<i>Dr., conf. univ. Gheorghe Țurcanu, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73	

FINANȚE, CONTABILITATE, ANALIZĂ ȘI INFORMATICĂ ECONOMICĂ

Dezvoltarea avantajelor competitive pe piața produselor petroliere.....	84
<i>Drd. Ion Mura, ASEM</i>	
<i>Dr. hab., conf. univ. Alina Suslenco, USARB</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.84	
Percepția profesioniștilor contabili privind digitalizarea contabilității prin Cloud Accounting în industria serviciilor externalizate din România.....	98
<i>Drd. Veronica Mița, Universitatea din Craiova, România</i>	
<i>Dr., prof. univ. Mariana Man, Universitatea din Petroșani, România</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.98	
Impactul asistenței financiare externe nerambursabile asupra consolidării rezilienței sectorului apicol din Republica Moldova.....	109
<i>Drd. Mihaela Grumeza, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.109	

CONTENT

ECONOMICS, BUSINESS AND ADMINISTRATION

Scientific Associations and Research-Education Policies: a Comparative Study between Japan and the Republic of Moldova	7
<i>Dr. Hab., Professor Larisa Savga, TCUM, LDUG, AUM</i>	
<i>Asst. Lect. Lorina Avornic, AUM</i>	
<i>Asst. Lect. Alexandru Avornic, AUM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.07	
Tourist Consumption in Relation to Tourist Demand and Supply	23
<i>Dr. Hab., Assoc. Prof. Nicolae Platon, ASEM, Director of the TI PC of the Republic of Moldova</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.23	
Dynamics and Structure of Salaries in the Republic of Moldova: a Sectoral Approach	39
<i>Dr. Hab., Assoc. Prof. Alina Suslenco, USARB</i>	
<i>PhD, Assoc. Prof. Rodica Slutu, USARB</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39	
Spatial Disparities of Multidimensional Poverty in the Southern Region of the Republic of Moldova	52
<i>PhD, Coord. Senior Researcher Vadim Cujba, Institute of Ecology and Geography, SUM</i>	
<i>PhD, Assoc. Prof. Rodica Sirbu, TUM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.52	
Regulatory and Legal Perspectives on the Development of Rural Tourism Entrepreneurship	62
<i>PhD candidate Felicia Zaporozjan, ASEM</i>	
<i>Dr. Hab., Assoc. Prof. Nicolae Platon, ASEM, Director of the TI PC of the Republic of Moldova</i>	
<i>PhD candidate Elena Cabac, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.62	
Founder-Centrism in Modern Organisations: the Founder's Influence on Corporate Culture and Values	73
<i>PhD candidate Andrei Digolean, ASEM</i>	
<i>PhD, Assoc. Prof. Gheorghe Turcanu, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73	

FINANCE, ACCOUNTING, ECONOMIC ANALYSIS AND INFORMATICS

Developing Competitive Advantages on the Petroleum Products Market	84
<i>PhD candidate Ion Mura, ASEM</i>	
<i>Dr. Hab., Assoc. Prof. Alina Suslenco, USARB</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.84	
Perception of Accounting Professionals on the Digitalization of Accounting through Cloud Accounting Systems in the Outsourcing Services Industry in Romania	98
<i>PhD candidate Veronica Mita, UCV, Romania</i>	
<i>PhD, Professor Mariana Man, UPET, Romania</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.98	
The Impact of Non-reimbursable External Financial Assistance on Consolidating the Resilience of the Beekeeping Sector in the Republic of Moldova	109
<i>PhD candidate Mihaela Grumeza, ASEM</i>	
https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.109	

CZU: 061.22:[001.895+37.014.5](478+520)

UDC: 061.22:[001.895+37.014.5](478+520)

ASOCIAȚIILE ȘTIINȚIFICE ȘI POLITICILE DE CERCETARE– EDUCAȚIE: STUDIU COMPARATIV ÎNTRĂ JAPONIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA

Dr. hab., prof. univ. Larisa ȘAVGA,
UCCM, UGAL, UAM
savga.larisa@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9691-7475

Asist. univ. Lorina AVORNIC, UAM
lorina.avornic@gmail.com

ORCID: 0009-0002-4240-4188

Asist. univ. Alexandru AVORNIC, UAM
avornicalexandru@gmail.com

ORCID: 0009-0009-5839-9097

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.07>

SCIENTIFIC ASSOCIATIONS AND RESEARCH–EDUCATION POLICIES: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN JAPAN AND THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Dr. Hab., Professor Larisa SAVGA,
TCUM, LDUG, AUM
savga.larisa@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9691-7475

Asst. Lect. Lorina AVORNIC, AUM
lorina.avornic@gmail.com

ORCID: 0009-0002-4240-4188

Asst. Lect. Alexandru AVORNIC, AUM
avornicalexandru@gmail.com

ORCID: 0009-0009-5839-9097

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.07>

Abstract

Societățile științifice joacă un rol esențial în ecosistemul cercetare-inovare și în consolidarea relațiilor dintre cercetare, educație și industrie. Experiența Japoniei demonstrează că aceste organizații pot exercita un impact transformator asupra modernizării cercetării și inovării, condiționat de existența unui cadru favorabil dezvoltării lor. Modelul japonez evidențiază importanța unei structuri bine organizate, finanțate adecvat, conectate la mediul academic și economic și implicate activ în procesul de formulare a politicilor publice. Republica Moldova poate valorifica aceste lecții pentru a dezvolta un sistem asociativ științific consolidat, capabil să răspundă mai eficient nevoilor societății și să sprijine progresul durabil al cercetării și inovării.

Prezenta lucrare, bazată pe o metodologie de cercetare complexă, analizează rolul societăților științifice în ecosistemul de cercetare-inovare japonez, impactul acestora asupra politicilor educaționale, de cercetare și identifică bune practici care pot fi adaptate la sistemul de cercetare-inovare-educație din Republica Moldova.

Cuvinte cheie: asociații științifice, politici de cercetare și educaționale, inovare, dezvoltare sustenabilă.

Clasificare JEL: A29, O1, O2, O3, Q01.

Introducere

Asociațiile științifice reprezintă actori centrali în ecosistemele de cercetare și inovare, facilitând schimbul de cunoștințe, cooperarea interdisciplinară și influențarea politicilor științifice și educaționale.

În Japonia societățile științifice s-au constituit și s-au dezvoltat ca organizații socio-tehnice vitale, care susțin productivitatea cercetării la nivel național. În cadrul complex al guvernării științei, tehnologiei

Abstract

Scientific societies play a crucial role within the research and innovation ecosystem, strengthening the connections between research, education, and industry. Japan's experience demonstrates that these organizations can have a transformative impact on the modernization of research and innovation, provided there is a favourable framework for their development. The Japanese model highlights the importance of a well-organized structure and, adequately funded structure, connected to both academic and economic environments, and actively involved in the process of public policy formulation. The Republic of Moldova can capitalise these lessons to develop a consolidated scientific associative system, capable of responding more effectively to societal needs and supporting the sustainable progress of research and innovation.

This paper, based on a complex research methodology, examines the role of scientific societies in Japan's research and innovation ecosystem, their impact on educational and research policies, and identifies best practices that can be adapted to the research-innovation-education system of the Republic of Moldova.

Keywords: scientific societies, research and educational policies, innovation, sustainable development.

JEL Classification: A29, O1, O2, O3, Q01.

Introduction

Scientific associations are central actors within research and innovation ecosystems, facilitating knowledge exchange, interdisciplinary cooperation, and the shaping of scientific and educational policies.

In Japan, scientific societies have been established and evolved as vital socio-technical organizations that support national research productivity.

și inovării din această țară, societățile științifice, în special cele academice, depășesc statutul de simple organizații profesionale. Acestea funcționează ca piloni instituționali fundamentali, indispensabili pentru circulația cunoștințelor, coeziunea comunității academice, asigurarea calității cercetării și educației, precum și ca interfață dintre cercetătorii individuali și politicile publice naționale.

Capacitatea lor adaptivă, păstrând rigoarea disciplinară și permițând, în același timp, inovația intersectorială, rămâne esențială pentru competitivitatea Japoniei în știința globală. În prezent, Japonia se situează pe locul 5, la nivel mondial, după numărul de publicații științifice (numărare fracționată), pe locul 13 și 12 în clasamentul publicațiilor aflate, respectiv, în top 10% și 1% dintre cele mai citate la nivel global (2024) [3, 5, p.6]. În ceea ce privește inovația tehnologică, măsurată prin numărul familiilor de brevete (un indicator important care reflectă inovația tehnologică), această țară deține poziția de lider la nivel mondial [27]. Doar în anul 2023, în Japonia au fost înregistrate 414,4 mii de cereri de brevete [13, p.13], ceea ce constituie 3342 patente la un milion de locuitori. Totodată, această țară se situează pe locul 13 dintre cele 133 de economii incluse în Indicele Global al Inovației 2024 și pe locul 4 dintre cele 17 economii din Asia de Sud-Est, Asia de Est și Oceania [17]. De asemenea, Japonia a înregistrat 29 de laureați ai Premiului Nobel (dintre care 19 în perioada 2000–2023), majoritatea dintre ei fiind membri ai societăților științifice [18].

Alegerea Japoniei pentru studiul comparativ se justifică prin faptul că această țară a dezvoltat un ecosistem de cercetare bine consolidat și un sistem de învățământ superior avansat, în care societățile științifice au un rol bine definit și influent în elaborarea politicilor educaționale și de cercetare. Prezenta cercetare se înscrie în cadrul proiectului HESPRI, în special, în pachetul de lucru trei, axat pe dezvoltarea strategiilor inovatoare pentru consolidarea politicilor publice și creșterea competitivității învățământului superior, precum și pe explorarea unor noi modalități de maximizare a influenței asociațiilor disciplinare asupra societății și a politicilor publice. În acest context, autorii prezentei cercetări au realizat o vizită de studiu și cercetare la Universitatea Doshisha din Japonia, care a oferit un cadru valoros pentru înțelegerea mecanismelor prin care aceste organizații contribuie la formularea și implementarea politicilor educaționale și de cercetare într-un context instituțional consolidat.

În timp ce în Japonia societățile științifice sunt bine integrate în sistemul național de cercetare, în Republica Moldova funcționarea unor asemenea organizații este limitată și cu impact redus asupra politicilor de cercetare-inovare (C-I), educaționale și dezvoltare socioeconomică. Cunoașterea structurii, activităților, guvernancei societăților științifice și a

Within the complex framework of science, technology, and innovation governance in the country, scientific societies, particularly academic ones, go beyond the status of simple professional organizations. They function as fundamental institutional pillars, indispensable for the circulation of knowledge, cohesion of the academic community, ensuring the quality of research and education, as well as serving as an interface between individual researchers and national public policies.

Their adaptive capacity, while maintaining disciplinary rigor and enabling intersectoral innovation, remains essential for Japan's competitiveness in global science. Japan currently ranks fifth worldwide in terms of the number of scientific publications (fractional count), and 13th and 12th respectively in the top 10% and 1% of the most cited publications globally (2024) [3, 5, p.6]. In terms of technological innovation, measured by the number of patent families, an important indicator reflecting technological innovation, the country holds the world's leading position [27]. In 2023 alone, 414.4 thousand patent applications were registered in Japan [13, p.13], which amounts to 3342 patents per million inhabitants. The country also ranks 13th out of 133 economies in the 2024 Global Innovation Index and 4th out of 17 economies in Southeast Asia, East Asia, and Oceania [17]. Furthermore, Japan has produced 29 Nobel Prize winners (19 between 2000 and 2023), most of whom are members of scientific societies [18].

The choice of Japan for the comparative study is justified by the fact that this country has developed a well-established research ecosystem and an advanced higher education system, in which scientific societies have a well-defined and influential role in the development of educational and research policies. This research is part of the HESPRI project, particularly, in work package three, which focused on developing innovative strategies for strengthening public policies and increasing the competitiveness of higher education, as well as exploring new ways to maximize the influence of disciplinary associations on society and public policies. In this context, the authors of this research carried out a study and research visit to Doshisha University in Japan, which provided a valuable framework for understanding the mechanisms through which these organizations contribute to the formulation and implementation of educational and research policies in a consolidated institutional environment.

While in Japan scientific societies are well integrated into the national research system, in the Republic of Moldova the functioning of such organizations is limited and has little impact on research-innovation (R-I), educational and socio-economic development policies. Understanding the structure, activities, governance of scientific societies, and the Japanese research system in general, is essential to

sistemului de cercetare nipon, în general, este esențială pentru a înțelege dinamica cercetării japoneze, impactul pe care îl au aceste societăți asupra dezvoltării societății, performanța economică și socială, inovația și educația. Transferul de experiență și bune practici nipone privind organizarea, funcționarea, guvernanța societăților științifice și impactul acestora asupra politicilor publice în domeniul științei și educației, poate contribui la consolidarea ecosistemului de cercetare și educație din Republica Moldova.

Scopul prezentei cercetări este de a evalua rolul societăților științifice japoneze în ecosistemul de cercetare-inovare-educație, în influențarea și modelarea politicilor din învățământul superior – inclusiv proiectarea curriculumului, sistemul de finanțare a cercetării și parteneriatul dintre universități și industrie – și de a identifica bune practici care ar putea fi transferate către sistemul cercetare-inovare-educație din Republica Moldova, din perspectiva inovării, modernizării și promovării unor reforme sustenabile.

Metodologia de cercetare

Pentru realizarea cercetării a fost aplicată o *metodologie complexă*, care a integrat metode de cercetare cantitative și calitative, asigurând atât o înțelegere aprofundată a fenomenelor studiate, cât și perspective generalizabile. *Colectarea datelor s-a bazat pe cercetarea documentară*, incluzând analiza publicațiilor științifice existente în domeniul cercetării-inovării, studii privind societățile științifice, documente de politici, rapoarte și statistici oficiale din ambele țări, precum și studiile și recomandările organizațiilor internaționale. *Metodele calitative* s-au axat pe discuții cu părți interesate din domeniul educației și cercetării, studii de caz, iar *cele cantitative* au inclus analiza datelor secundare disponibile în bazele de date existente. Pentru prelucrarea și interpretarea datelor au fost utilizate următoarele metode: *analiza tematică, analiza statistică, analiza comparativă*. Formularea recomandărilor contextualizate s-a realizat prin *metodele benchmarking* și *aplicarea cadrului de transfer de politici*.

Rezultate și discuții

1. Societățile științifice din Japonia: rolul în Triunghiul Cunoașterii și contribuții la formularea și implementarea politicilor de cercetare și educație

Japonia are un ecosistem științific unic: foarte ierarhizat, cu tradiții consolidate, inovații relevante, dar și cu colaborare strânsă între mediul academic și industrie. Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare (R&D) au reprezentat 3,44% din PIB în 2023 [22] (față de 3,6% din PIB în 2014 [6]). Aceasta constituie una dintre cele mai mari cote din lume, Japonia situându-se constant în topul țărilor (2023 – locul 5 mondial) care investesc semnificativ și stabil în inovare, tehnologie și știință. Conform Planului Național în Cercetare, Tehnologie și Inovație, Japonia

understand the dynamics of Japanese research, the impact that these societies have on societal development, economic and social performance, innovation and education. The transfer of Japanese experience and best practices regarding the organization, functioning, governance of scientific societies and their impact on public policies in the field of science and education, may contribute to strengthening the research and education ecosystem in the Republic of Moldova.

The purpose of this research is to assess the role of Japanese scientific societies in the research-innovation-education ecosystem, particularly in influencing and shaping higher education policies, including curriculum design, research funding system and the partnership between universities and industry, and to identify good practices that could be transferred to the research-innovation-education system in the Republic of Moldova, from the perspective of innovation, modernization and promotion of sustainable reforms.

Research methodology

A *complex methodology* was applied to carry out the research, integrating both quantitative and qualitative research methods to ensure an in-depth understanding of the studied phenomena and generalizable perspectives. *Data collection was based on documentary research*, including the analysis of existing scientific publications in the field of research and innovation, studies on scientific societies, policy documents, official reports and statistics from both countries, as well as studies and recommendations from international organizations. *Qualitative methods* focused on discussions with stakeholders in the field of education and research, case studies, and *quantitative methods* included the analysis of secondary data available in existing databases. The following methods were used to process and interpret the data: *thematic analysis, statistical analysis, comparative analysis*. Contextualized recommendations were formulated through *benchmarking* and the application on *policy transfer framework methods*.

Results and discussion

1. Scientific Societies in Japan: Role in the Knowledge Triangle and Contributions to the Formulation and Implementation of Research and Education Policies

Japan has a unique scientific ecosystem: highly hierarchical, with consolidated traditions, significant innovations, but also with close collaboration between academia and industry. Research and development (R&D) expenditure represented 3,44% of GDP in 2023 [22] (compared to 3,6% of GDP in 2014 [6]). This remains one of the highest shares in the world, with Japan consistently ranking among the countries (2023 – 5th worldwide) in terms of sustained and substantial investment in innovation, technology and science. According to the National

își propune să crească investițiile totale în cercetare și dezvoltare până la 4% din PIB, printr-o combinație de fonduri publice și private [1]. Cu toate acestea, unii autori consideră că nivelul investițiilor rămân insuficient pentru susținerea statutului autodefinat de „națiune axată pe știință” [24].

Japonia înregistrează unul dintre cei mai ridicați indicatori din lume privind densitatea cercetătorilor, care se estimează la 5 629 per un milion de locuitori [33], fapt ce are un impact semnificativ asupra capacității sale de inovare. Conform Indicelui Global al Inovării, această țară ocupă locul 13 în lume (din 133 de țări) [10]. Asemenea tendințe influențează performanța economică niponă. Japonia se situează pe locul patru mondial după PIB nominal, atingând 4,19 trilioane dolari SUA în aprilie 2025 [15] și un PIB de 33,96 mii dolari per capita [9]. Ponderea industriilor high-tech în PIB constituie aproximativ 30% [3]. Asemenea rezultate sunt susținute de un sistem educațional performant [21], care asigură formarea unui capital uman înalt calificat, cu o rată de absolvire a învățământului superior de 62-69% în rândul tinerilor cu vârste între 25-34 de ani [7, p.61]. Toate aceste date confirmă faptul că inovația și educația sunt principalele motoare ale productivității și competitivității Japoniei, iar cercetarea constituie pilonul fundamental care le pune în mișcare.

Un rol important în ecosistemul de cercetare japonez revine societăților științifice. Necesită menționat faptul că în Japonia există mai multe tipuri de organizații cu impact asupra științei, care au roluri și funcții bine determinate și clar delimitate. Acestea pot fi grupate în 3 categorii:

- **societăți guvernamentale** (precum Societatea Japoneză pentru Promovarea Științei și Agenția Japoneză pentru Știință și Tehnologie) cărora le revine un rol strategic în elaborarea politicilor de dezvoltare a cercetării și inovării;
- **societăți disciplinare majore** (de exemplu, Societatea de Fizică din Japonia), acestea fiind pilonul de bază al sistemului de cercetare;
- **inițiative private** (de pildă, Comitetul Keidanren [20]), care sunt apreciate pentru recomandări de politici și acțiunile de transfer tehnologic.

Guvernanța în cercetarea științifică are un rol decisiv pentru dezvoltarea durabilă și inovație. Japonia reprezintă un exemplu de sistem matur, cu o structură instituțională bine definită, orientată către performanță, etică și impact societal. Organizarea sistemului japonez de cercetare științifică este marcată de existența unor instituții de vârf, cu roluri clar definite în: (1) consilierea guvernului, (2) distribuirea resurselor financiare și (3) coordonarea proiectelor majore de inovare. În acest sens, un rol esențial în ecosistemul de cercetare revine următorilor trei actori principali: Consiliul pentru Știință din Japonia (SCJ), Societatea Japoneză pentru Promovarea Științei

Plan for Science, Technology and Innovation, Japan aims to increase total investment in R&D to 4% of GDP, through a combination of public and private funding [1]. However, some authors believe that the current level of investment remains insufficient to maintain its self-defined status of a “science-oriented nation” [24].

Japan also has one of the highest researcher density rates in the world, estimated at 5 629 per million inhabitants [33], which has a significant impact on its innovation capacity. According to the Global Innovation Index, the country ranks 13th in the world (out of 133 countries) [10]. These trends directly influence Japan's economic performance. The country currently ranks fourth in the world in terms of nominal GDP, reaching USD4.19 trillion in April 2025 [15] with a GDP of USD33.96 thousand per capita [9]. The share of high-tech industries in GDP is approximately 30% [3]. These results are supported by a high-performance education system [21], which ensures the formation of highly qualified human capital, with a higher education graduation rate of 62-69% among young people aged 25-34 [7, p.61]. Taken together, these data confirm that innovation and education are the main drivers of Japan's productivity and competitiveness, and research is the fundamental pillar that sets them in motion.

An important role in the Japanese research ecosystem belongs to scientific societies. It is worth mentioning that in Japan there are several types of organizations with an impact on science, which have well-determined and clearly delimited roles and functions. These can be grouped into three categories:

- **government organizations** (such as the Japan Society for the Promotion of Science and the Japan Science and Technology Agency) which have a strategic role in developing research and innovation policies;
- **major disciplinary societies** (for example, the Physical Society of Japan), which are the mainstay of the research system;
- **private initiatives** (such as the Keidanren Committee [20]), which are highly valued for their policy recommendations and technology transfer actions.

Governance in scientific research plays a decisive role for sustainable development and innovation. Japan is an example of a mature system, with a well-defined institutional framework, oriented towards performance, ethics and societal impact. The organization of the Japanese scientific research system is characterised by the existence of leading institutions, with clearly defined roles in: (1) advising the government, (2) distributing financial resources and (3) coordinating major innovation projects. In this regard, three main actors play an essential role in the research ecosystem: the Science Council of Japan (SCJ), the Japan Society for the Promotion of Science

(JSPS) și Agenția Japoneză pentru Știință și Tehnologie (JST). Aceste instituții interacționează și colaborează în mod direct cu structurile guvernamentale, contribuind semnificativ la stabilirea priorităților și direcțiilor strategice de dezvoltare (**tabelul 1**).

(JSPS) and the Japan Science and Technology Agency (JST). These institutions interact and collaborate directly with government structures, contributing significantly to establishing priorities and strategic directions for development (**table 1**).

Tabelul 1/ Table 1

**Actorii relevanți în guvernarea cercetării-dezvoltării-inovării în Japonia/
Relevant actors in the governance of research-development-innovation in Japan**

Actori instituționali/ Institutional actors	Rol principal/ Main role	Subordonare/ Relationships	Exemple de influență/ Example of influence
Ministerul Educației, Culturii, Sportului, Științei și Tehnologiei (MEXT)/ Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)	Definirea politicilor naționale în domeniul științei și educației/ Definition of national science and educational policies	Guvern/ Government	Stabilirea priorităților strategice (ex., Societatea 5.0)/ Setting strategic priorities (e.g. Society 5.0)
Consiliul pentru Știință din Japonia (SCJ)/ Science Council of Japan (SCJ)	Consultanță științifică la nivel înalt/ High-level scientific advice	Raportează direct Cabinetului de Miniștri/ Reports directly to the Cabinet of Ministers	Recomandări privind IA, demografie (SCJ, 2023)/ Recommendations on AI, demography (SCJ, 2023)
Societatea Japoneză pentru Promovarea Științei (JSPS)/ Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)	Finanțare competitivă a cercetării/ Competitive research funding	Subordonat MEXT, dar cu un grad ridicat de autonomie/ Subordinate to MEXT, but with a high degree of autonomy	KAKENHI, WPI (JSPS, 2024)
Agenția Japoneză pentru Știință și Tehnologie (JST)/ Japan Science and Technology Agency (JST)	Implementarea programelor de inovare/ Implementation of innovation programs	Finanțare MEXT, cooperare cu Ministerul Economiei (METI)/ MEXT funding, cooperation with the Ministry of Economy (METI)	Cercetare și dezvoltare Moonshot, neutralitatea carbonului (JST, 2024)/ Moonshot R&D, carbon neutrality (JST, 2024)

Sursa: elaborat de autori în baza [11, 19, 23, 25, 28]/ **Source:** developed by the authors based on [11, 19, 23, 25, 28]

În timp ce structurile guvernamentale (MEXT, METI, agenții) oferă cadrul politic, de finanțare și de coordonare strategică a cercetării-inovării, în Japonia există o multitudine de societăți cu impact semnificativ, care pot fi grupate în: (1) *academice*; (2) *profesionale*; (3) *interdisciplinare*. O asemenea clasificare reflectă diversitatea și specializarea ecosistemului de cercetare. Aceste societăți au misiunea de a asigura coeziunea internă, diseminarea cunoașterii, stabilirea standardelor și reprezintă o voce colectivă în dialogul cu decidenții, constituind fundamentul comunității de cercetare-inovare.

Un rol distinct în ecosistemul de cercetare nipon revine *societăților academice*. Acestea funcționează ca vectori de profesionalizare, diseminare a cunoașterii și dialog între cercetători (**tabelul 2**). Potrivit estimărilor, majoritatea cadrelor didactice universitare cu normă deplină își mențin calitatea de membru în cel puțin o societate academică.

While government structures (MEXT, METI, and related agencies) provide the policy, funding and strategic coordination framework for research and innovation, Japan hosts a broad spectrum of societies with significant impact, which can be grouped into: (1) *academic*; (2) *professional*; (3) *interdisciplinary*. Such a classification reflects both the diversity and the high level of specialization of the research ecosystem. These societies have the mission of ensuring internal cohesion, disseminating knowledge, setting standards and representing a collective voice in the dialogue with decision-makers, thereby constituting the foundation of the research and innovation community.

A distinct role in the Japanese research ecosystem is played by *academic societies*. They function as vectors of professionalization, knowledge dissemination, and scholarly dialogue among researchers (**table 2**). According to estimates, the majority of full-time university faculty members maintain membership in at least one academic society.

Tabelul 2/ Table 2

**Rolul și activitățile-cheie ale societăților academice nipone/
Role and key activities of Japanese academic societies**

Misiune/ Rol	Activități principale/ Main activities	Exemple/ Examples
Avansarea cunoașterii fundamentale într-o disciplină specifică/ Advancement of fundamental knowledge in a specific discipline	• <i>Publicații Științifice</i> – editarea revistelor de top cu impact global (ex., Journal of the Physical Society of Japan, Bulletin of the Chemical Society of Japan)/ <i>Scientific Publications</i> – editing top journals with global impact • (e.g., Journal of the Physical Society of Japan, Bulletin of the Chemical Society of Japan); • <i>Conferințe anuale importante</i> (ex., Annual meeting of the JPS) – diseminarea rezultatelor cercetărilor, stabilirea colaborărilor, formarea rețelor (inclusiv pentru tinerii cercetători)/ <i>Major annual conferences</i> (e.g., Annual meeting of the JPS) – disseminating research results, establishing collaborations, forming networks (including for young researchers); • <i>Premii și Recunoaștere</i> – acordarea premiilor prestigioase care legitimează excelența științifică/ <i>Awards and Recognition</i> – granting prestigious awards that legitimize scientific excellence; • <i>Comitete pentru Politici</i> – efectuarea expertizei tehnice pentru autorități publice (MEXT, CSTI) și agenții (JST) în elaborarea de strategii și programe de cercetare-educație/ <i>Policy Committees</i> – providing technical expertise for public authorities (MEXT, CSTI) and agencies (JST) in the development of research-education strategies/programs.	Societatea de Fizică din Japonia, Societatea de Chimie din Japonia/ The Physical Society of Japan, Chemical Society of Japan

Sursa: elaborat de autori/ Source: developed by the authors

Conform unui studiu realizat de T. Hanibuchi și S. Kawagucci [12], numărul de societăți academice în Japonia a constituit 2037 în 2019. Acest număr include doar societățile ce aparțin unui singur domeniu (constituind cca 80% din total), celelalte, cu profil interdisciplinar, au fost omise din cercetare. Dacă luăm în considerare acest aspect, atunci se poate estima că numărul total al societăților academice este de aproximativ 2600 de organizații. Societățile științifice au o istorie și tradiții de decenii în Japonia. Potrivit autorilor citați mai sus, 27% dintre societăți au fost constituite până în 1944, iar 25% după anul 2000. Acestea diferă și după dimensiune: sistemul japonez al societăților academice este dominat de organizații **mici și medii**, predominant active în domeniile **umaniste și sociale**. Peste **două treimi** (69,6%) au **mai puțin de 1000 de membri**; 27,3% includ între 1000 și 10.000 de membri și doar 3,1% depășesc pragul de 10.000, dar reunesc un număr considerabil de cercetători. De exemplu, una dintre cele mai mari organizații – *Asociația Medicală Japoneză* (fondată în 1916, restabilită în 1947) – integra 173,7 mii de persoane la 1 decembrie 2022 [16].

Evoluția societăților academice se caracterizează printr-un **dinamism constant**, cu înființări și reorganizări instituționale [12]. Numărul lor este în creștere, chiar dacă câteva societăți dispar anual,

According to a study by T. Hanibuchi and S. Kawagucci [12], the number of academic societies in Japan was 2037 in 2019. This number includes only societies belonging to a single field (constituting about 80% of the total), the others, with an interdisciplinary profile, were omitted from the research. If we take this aspect into account, then it can be estimated that the total number of academic societies is estimated at approximately 2600 organizations. Scientific societies in Japan have decades of history and tradition.. According to the same authors, 27% of the societies were established by 1944, while 25% were founded after 2000. They also differ in size: the Japanese system of academic societies is dominated by small and medium-sized organizations, predominantly active in the humanities and social sciences. More than two-thirds (69,6%) have fewer than 1000 members; 27,3% include between 1000 and 10.000 members and only 3,1% exceed the 10.000 thresholds, but bring together a considerable number of researchers. For example, one of the largest organizations – the *Japanese Medical Association* (founded in 1916, reestablished in 1947) – integrated 173,7 thousand people as of December 1, 2022 [16].

The evolution of academic societies is characterized by **constant dynamism**, with new foundations and institutional reorganizations [12]. Their

altele noi sunt înregistrate (în special în domenii emergente, precum inteligența artificială, biotehnologia, explorarea spațiului), proces care indică un *ecosistem dinamic și reconfigurabil*.

Această configurație se sprijină pe o tradiție îndelungată de asociere în scopuri intelectuale și științifice, prezentă în cultura japoneză din secolele trecute. În plus, statul japonez oferă un sprijin sistematic acestor societăți prin subvenții, suport logistic și politici fiscale favorabile, fapt ce contribuie la consolidarea rolului acestora în sistemul de cunoaștere.

Apartenența la o asociație științifică este atractivă prin oportunitățile de dezvoltare academică și profesională, precum: (1) acces la cunoaștere și formare; (2) networking și vizibilitate; (3) recunoaștere profesională și credibilitate; (4) influențarea politicilor și stabilirea standardelor. Această componentă de impact și advocacy transformă societățile științifice în *actori instituționali ai politicii publice științifice*. Astfel, societățile științifice nipone constituie o *infrastructură instituțională fundamentală* a sistemului național de știință, tehnologie și inovare. Structurarea deliberată a acestora, în domenii foarte specializate în Japonia, sprijinită de tradiția academică și de susținerea statului, a generat unul dintre cele mai dense ecosisteme științifice din lume [12].

Societățile și instituțiile științifice din Japonia exercită o *influență semnificativă și instituționalizată asupra politicilor educaționale*, prin mai multe mecanisme cheie:

- **consultarea formală a guvernului** – Consiliul pentru Știință din Japonia (CSJ) este principalul organism consultativ recunoscut legal (Legea CSJ din 1949) [30], reprezentând cercetătorii japonezi, care elaborează recomandări oficiale pentru guvern și ministere (MEXT), bazate pe consensul comunității științifice. Un exemplu recent – CSJ a propus noi standarde curriculare naționale pentru matematică [34];
- **participarea în comitetele guvernamentale** – reprezentanții societăților (de exemplu, Societatea Japoneză pentru Educație Științifică, Asociația Academică Japoneză) sunt implicați în activitatea MEXT și a Consiliului Central pentru Educație, care definesc standardele educaționale naționale;
- **valorificarea finanțării** – societățile (JSPS, JST) direcționează fonduri publice către priorități de cercetare aliniate cu obiectivele naționale (ex., inteligența artificială, decarbonizare), inclusiv în universități, dezvoltă parteneriate cu industria (ex. cu Keidanren) și co-finanțează proiecte aplicative;
- **cercetare aplicată și rapoarte de politici** – societățile generează studii empirice bazate ca dovezi pentru deciziile politice. Astfel, Asociația Japoneză de Cercetări în Educație (JERA) publică analize privind eficiența metodelor

number is increasing, even if some societies disappear annually, new ones are registered (especially in emerging fields, such as artificial intelligence, biotechnology, space exploration), a process that indicates a *dynamic and reconfigurable ecosystem*.

This configuration is based on a long tradition of association for intellectual and scientific purposes, present in Japanese culture since past centuries. In addition, the Japanese state provides systematic support to these societies through subsidies, logistical support, and favourable fiscal policies, which contributes to strengthening their role within the national knowledge system.

Membership in a scientific association is attractive through opportunities for academic and professional development, such as: (1) access to knowledge and training; (2) networking and visibility; (3) professional recognition and credibility; (4) influencing policies and setting standards. This dimension of impact and advocacy component transforms scientific societies into *institutional actors of scientific public policy*. Thus, Japanese scientific societies constitute a *fundamental institutional infrastructure* of the national system of science, technology, and innovation. Their deliberate structuring, in highly specialized fields in Japan, supported by academic tradition and state support, has generated one of the densest scientific ecosystems in the world [12].

Scientific societies and institutions in Japan exert *significant and institutionalized influence on educational policies* through several key mechanisms:

- **formal consultation with the government** – the Science Council of Japan (SCJ) is the main legally recognized advisory body (SCJ Law of 1949) [30], representing Japanese researchers, which develops official recommendations for the government and ministries (MEXT), based on consensus from the scientific community. A recent example is the SCJ proposal for new national curriculum standards for mathematics [34];
- **participation in government committees** – representatives of societies (e.g., the Japan Society for Science Education, the Japan Academic Association) are involved in the work of MEXT and the Central Council for Education, which define national educational standards;
- **capitalizing on funding** – companies such as JSPS and JST direct public funds towards research priorities aligned with national objectives (e.g., artificial intelligence, decarbonization), including in universities, develop partnerships with industry (e.g. with Keidanren) and co-finance applied projects;
- **applied research and policy reports** – societies generate empirical studies based on evidence for policy decisions. For instance, the Japan Educational Research Association

pedagogice, iar Asociația Japoneză de Acreditare Universitară (o organizație voluntară a instituțiilor de învățământ superior) – evaluează calitatea activității universităților, influențând alocarea de fonduri;

- **advocacy și lobby** – organizațiile asociative promovează campanii colective pentru a evidenția prioritățile în domeniul educației, precum creșterea bugetului universitar sau promovarea educației interculturale ca răspuns la procesele de globalizare;
- **influență asupra curriculumului** – societățile contribuie la definirea conținutului disciplinar și la elaborarea standardelor de evaluare. De exemplu, recomandările Societății Matematice din Japonia au influențat reforma curriculumului la matematică [30, 31];
- **formarea profesorilor** – societățile colaborează cu universitățile în vederea dezvoltării programelor de formare profesională (de exemplu, Societatea Japoneză pentru Educație Științifică oferă instruire pentru predarea în diverse domenii științifice), acordând certificări recunoscute la nivel național.

Cele expuse mai sus confirmă ipoteza conform căreia *societățile științifice japoneze funcționează atât ca actori de specialitate, cât și ca structuri de adaptare instituțională*, contribuind la consolidarea ecosistemului național de cunoaștere și transfer tehnologic.

2. Provocări în consolidarea ecosistemului de cercetare din Republica Moldova și importanța asociațiilor științifice în definirea politicilor publice de cercetare-educație-inovare

Cercetarea și inovarea joacă un rol decisiv în dezvoltarea economică a Republicii Moldova. Totuși, actualmente, acest domeniu se confruntă cu multiple provocări, dintre care: subfinanțarea cronică – investițiile în cercetare-dezvoltare au constituit doar 0,22% din PIB în 2024 (față de 0,54% în 2007) [32, p.24]; dependența accentuată de finanțarea externă; nivel diminuat al salarizării cercetătorilor (considerat sub pragul productivității științifice); colaborarea insuficientă dintre universități și institutele de cercetare cu industria și mediul de afaceri.

Republica Moldova rămâne modest reprezentată în arealul internațional al cercetării, publicațiile moldovenești însumând mai puțin de 0,2% din totalul mondial (2024) [29], deși devine activă în proiectele Horizon Europe (rata de succes a aplicațiilor la acest program depășind 26%). O altă problemă majoră cu care se confruntă Moldova este „exodul creierelor” și reducerea capacității de cercetare. Intr-un studiu recent [8], realizat de un grup de experți independenți și evaluatori naționali, se atenționează că sistemul de cercetare-inovare (C-I) este împovărat de straturi excesive de norme, reglementări și legi; prioritățile de cercetare, inovare și dezvoltare econo-

(JERA) publishes analyses of the effectiveness of pedagogical methods, while the Japan University Accreditation Association (a voluntary organization of higher education institutions) evaluates the quality of university activities, influencing the allocation of funds;

- **collective advocacy and lobbying** – associative organizations promote collective campaigns to highlight priorities in the field of education, such as increasing the university budget or promoting intercultural education in response to globalization processes;
- **curriculum influence** – societies contribute to defining disciplinary content and developing assessment standards. For example, the recommendations from the Mathematical Society of Japan influenced the reform of the mathematics curriculum [30, 31];
- **teacher training** – societies collaborate with universities to develop professional training programs (for example, the Japan Society for Science Education offers training for teaching in various scientific fields), granting nationally recognized certifications.

The above confirms the hypothesis that *Japanese scientific societies function both as specialized actors and as institutional adaptation structures*, contributing to the consolidation of the national ecosystem of knowledge and technology transfer.

2. Challenges in strengthening the research ecosystem in the Republic of Moldova and the importance of scientific associations in defining public research-education-innovation policies

Research and innovation play a decisive role in the economic development of the Republic of Moldova. However, currently, this area faces multiple challenges, including: chronic underfunding – investments in research and development accounted for only 0,22% of GDP in 2024 (compared to 0,54% in 2007) [32, p.24]; have increased dependence on external financing; low level of researchers' salaries (considered below the scientific productivity threshold); insufficient collaboration between universities, research institutes with industry, and the business environment.

The Republic of Moldova remains modestly represented in the international research arena, with Moldovan publications accounting for less than 0.2% of the world total (2024) [29], although the country has become increasingly active in Horizon Europe projects (the success rate of applications to this program exceeding 26%). Another major problem facing Moldova is the “brain drain” and the resulting reduction of research capacity. A recent study [8], conducted by a group of independent experts and national evaluators, warns that the research-innovation (R-I) system is burdened by excessive layers of norms, regulations and laws; the country's re-

mică ale țării nu sunt armonizate; delimitările dintre puterea decizională și cea executivă este neclară, precum și se menționează că „nu există fonduri suficiente pentru a menține activitatea de cercetare necesară pentru a susține învățământul superior și pentru a răspunde nevoilor economice ale Moldovei” [8, p.2].

Totodată, se remarcă faptul, că comunitatea academică este puternic fragmentată, cercetătorii activând preponderent în mod izolat, fără o integrare consistentă în rețele sau asociații de profil. Această lipsă de coeziune reduce vizibilitatea și impactul public al cercetării, limitând capacitatea colectivă de a contribui la dezbaterile majore din societate. În consecință, vocea cercetătorilor rămâne adesea marginalizată în spațiul public și în procesul decizional. Universitățile, Academia de Științe a Moldovei și instituțiile de cercetare aplicată acționează fără interoperabilitate, ceea ce conduce la duplicarea eforturilor și diminuarea eficienței investițiilor în cercetare.

Asemenea tendințe au impact direct asupra capacității de inovare și asupra dezvoltării economice a Republicii Moldova. Astfel, în 2024 în țară au fost eliberate doar 101 de brevete de invenție (față de 310 în 2009) [32, p.11]. În perioada 2021-2022, ponderea întreprinderilor inovatoare a constituit 11,4% din numărul total de întreprinderi (față de 12,6% în 2019-2020) [26]. În 2024 Moldova a înregistrat un PIB de 16,5 miliarde dolari SUA sau 5,4 mii dolari per capita, ocupând locul 130 în clasamentul mondial [9].

În contextul actual al tranziției către o economie bazată pe cunoaștere și inovare, *asociațiile științifice* din Republica Moldova pot deveni actori esențiali în promovarea cercetării, dezvoltarea capitalului uman și formularea politicilor educaționale și științifice. Aceste structuri asociative, deși insuficient valorificate, pot contribui decisiv la reformarea sistemului național de cercetare-inovare, la proiectarea politicilor educaționale orientate spre excelență și integrarea acestor domenii vitale în spațiul european și internațional al educației și cercetării.

Actualmente, tipologia instituțiilor și asociațiilor științifice din Republica Moldova este diversă. Aceasta include mai multe categorii de organizații.

Academia de Științe a Moldovei (ASM) – instituția publică de interes național, cu roluri multiple în domeniul cercetării-inovării și de reprezentare a comunității de cercetători. Academiei de Științe a Moldovei, conform Codului cu privire la știință și inovare (259/2004, art.64), îi revine rolul de consultant strategic al Guvernului la stabilirea priorităților în domeniul cercetării fundamentale și aplicative; consultarea proiectelor de acte normative în domeniile cercetării, inovării și dezvoltării infrastructurii publice; elaborarea previziunilor privind dezvoltarea acestor domenii; prezentarea raportului asupra stării științei.

search, innovation and economic development priorities are not harmonized; the demarcations between decision-making and executive power are unclear, and it is also mentioned that “there are insufficient funds to maintain the research activity necessary to support higher education and meet Moldova's economic needs” [8, p.2].

At the same time, it is noted that the academic community is highly fragmented, with researchers working mostly in isolation, without consistent integration into networks or professional associations. This lack of cohesion reduces the visibility and public impact of research, limiting the collective capacity to contribute to major debates in society. Consequently, the voice of researchers often remains marginalized in the public space and in the decision-making process. Universities, the Academy of Sciences of Moldova (ASM), and applied research institutions act without interoperability, which leads to duplication of efforts and reduces the efficiency of research investments.

Such trends have a direct impact on the innovation capacity and economic development of the Republic of Moldova. Thus, in 2024, only 101 patents were granted in the country (compared to 310 in 2009) [32, p.11]. In 2021-2022, the share of innovative enterprises constituted 11,4% of the total number of enterprises (compared to 12,6% in 2019-2020) [26]. In 2024, Moldova recorded a GDP of USD 16,5 billion or USD 5,4 thousand per capita, ranking 130th in the world ranking [9].

In the current context of transition towards a knowledge- and innovation-based economy, *scientific associations* in the Republic of Moldova can become essential actors in promoting research, developing human capital and formulating educational and scientific policies. These associative structures, although insufficiently exploited, can contribute decisively to reforming the national research-innovation system, to designing educational policies oriented towards excellence, and integrating these vital areas into the European and international space of education and research.

Currently, the typology of scientific institutions and associations in the Republic of Moldova is diverse. It includes several categories of organizations:

Academy of Sciences of Moldova (ASM) – a public institution of national interest, with multiple roles in the field of research and innovation and representing the research community. The Academy of Sciences of Moldova, according to the Code on Science and Innovation (259/2004, art.64), has the role of strategic consultant to the Government in establishing priorities in the field of fundamental and applied research; consulting on draft normative acts in the fields of research, innovation, and development of public infrastructure; developing forecasts for the development of these fields; and presenting the annual report on the state of science.

Asociații științifice pe domenii specifice (disciplinare) – acoperă o gamă largă de domenii ale științei (inginerie, medicină, biologie, agricultură, fizică, chimie, economie, istorie, lingvistică etc.), unele dintre ele sunt afiliate la AȘM sau la universități, altele funcționează independent. Din cadrul acestora pot fi menționate: Societatea Fizicienilor, Societatea de Chimie, Societatea Matematicienilor, Asociațiile Medicilor (pe specialități), Societatea de Geografie, Asociația Biologilor, Asociația Sociologilor și Demografilor, Asociația Economistilor din Moldova ș.a.

Asociații profesionale – sunt axate pe domenii specifice (de exemplu: Asociația Psihologilor Practicieni, Asociația de Biosiguranță și Biosecuritate, Uniunea Arhitecților din Republica Moldova, Societatea de Microbiologie etc.).

Asociații ale tinerilor cercetători – se focusează pe formarea noii generații de oameni de știință și sprijinirea integrării lor în comunitatea academică, de exemplu: Asociația Națională a Tinerilor Istorici din Moldova.

În prezent, nu există o statistică privind numărul exact al asociațiilor științifice înregistrate în Republica Moldova, nu este nici un portal public sau un registru centralizat, care să clasifice și să reunească aceste asociații pe criterii științifice, accesibil publicului. În lipsa unei clasificări oficiale, determinarea numărului real al acestor asociații este dificilă. Unele estimări indică între 100 și 300 de organizații cu profil științific sau tehnic (inclusiv asociații ale tinerilor cercetători, societăți profesionale, asociații disciplinare etc.), în timp ce alte surse menționează un număr între 70 și 100 de asociații.

Reprezentanții acestor asociații ar trebui să participe la elaborarea politicilor naționale în domeniile cercetării și inovării și, respectiv, să se regăsească în organismele consultative constituite în acest scop. Cu toate acestea, în *Raportul privind starea științei* [32, p.23] se constată „neglijarea rolului Academiei de Științe a Moldovei în calitatea sa de consultant strategic al Guvernului”. Totodată, prin amendamentele la Codul cu privire la știință și inovare (legea 266/2023) [4] a fost reglementată instituirea *Consiliului Consultativ pentru Știință și Tehnologie (CCST)*, în calitate de „organ de consultanță pe lângă organul central de specialitate al statului, care asigură elaborarea politicii naționale în domeniile cercetării și inovării”. În 2023 Ministerul Educației și Cercetării a constituit CCST [2], o inițiativă importantă, orientată spre susținerea excelenței în cercetarea științifică, dezvoltarea unor organizații de cercetare performante, capabile să transforme cercetarea, dezvoltarea și inovarea într-un factor al creșterii economice. Cu toate acestea, din cei 17 membri ai CCST, 11 sunt reprezentanți ai diferitelor instituții de învățământ superior și de cercetare din România, fără nici un reprezentant al asociațiilor

Scientific associations by specific fields (disciplinary) – covering a wide range of fields of science (engineering, medicine, biology, agriculture, physics, chemistry, economics, history, linguistics, etc.). Some of these are affiliated with the ASM or universities, while others operate independently. Notable examples include: the Society of Physicists, the Society of Chemistry, the Society of Mathematicians, Medical Associations by specialty, the Society of Geography, the Association of Biologists, the Association of Sociologists and Demographers, the Association of Economists of Moldova, etc.

Professional associations – focused on specific applied fields (for example: the Association of Practitioner Psychologists, the Association of Biosafety and Biosecurity, the Union of Architects of the Republic of Moldova, the Society of Microbiology, etc.).

Associations of young researchers – dedicated to training the new generation of scientists and supporting their integration into the academic community, for example: the National Association of Young Historians of Moldova.

Currently, there are no official statistics on the exact number of registered scientific associations in the Republic of Moldova, nor is there a public portal or centralized register that would classify and bring together these associations on scientific criteria, accessible to the public. In the absence of an official classification, determining the real number of these associations is difficult. Some estimates indicate between 100 and 300 organizations with a scientific or technical profile (including associations of young researchers, professional societies, disciplinary associations, etc.), while other sources mention a number between 70 and 100 associations.

Representatives of these associations should participate in the development of national policies in the fields of research and innovation and, respectively, be included in the advisory bodies established for this purpose. However, the *Report on the State of Science* [32, p.23] notes “the neglect of the role of the Academy of Sciences of Moldova in its capacity as a strategic consultant to the Government”. At the same time, the amendments to the Code on Science and Innovation (Law 266/2023) [4] regulated the establishment of the *Advisory Council for Science and Technology (ACST)*, as an “advisory body under the central specialized body of the state, which ensures the development of national policy in the fields of research and innovation”. In 2023, the Ministry of Education and Research established the Advisory Council for Science and Technology (ACST)[2], an important initiative aimed at supporting excellence in scientific research and developing high-performance research organizations capable of transforming research, development and innovation into a factor of economic growth. However, out of the 17 members of the ACST, 11 are representatives of various higher

științifice din Republica Moldova sau al Academiei de Științe a Moldovei. Într-un asemenea context, asociațiile științifice din Republica Moldova sunt „detașate” de la participarea în procesul consultativ privind politicile publice în domeniul cercetării și educației, precum și de la deciziile privind alocarea și distribuirea de fonduri în aceste sfere.

Evaluarea activității unor asociații științifice din țară (informațiile despre care sunt publice) remarcă faptul că acestea au un grad diferit de vizibilitate, intensitate și transparență a activităților. Multe dintre ele sunt inactive sau formale, existând doar juridic, fără activitate continuă. Activitatea lor este marginalizată și, deseori, se reduce la organizarea de evenimente științifice. Acestea *nu au un rol relevant în ecosistemul de cercetare* al țării, deși ar trebui să reprezinte pilonii comunității de cercetare, inovare și educație.

În baza studiului efectuat se poate concluziona că activitatea asociațiilor științifice în Republica Moldova se confruntă cu o serie de dificultăți structurale și sistemice, dintre care: *lipsa unui cadru legal clar*, care să reglementeze funcționarea și finanțarea lor; *excluderea din procesele decizionale* la nivel de politici publice și finanțare a cercetării; *fragmentarea comunității științifice* și lipsa unui mecanism eficient de coordonare între organizații; *accesul limitat la resurse financiare și logistice*, necesare desfășurării activităților științifice; *exodul cercetătorilor* și scăderea interesului tinerilor pentru o carieră academică.

Asociațiile științifice din Republica Moldova reprezintă o resursă strategică pentru dezvoltarea sustenabilă a sistemului național de cercetare și educație. Printr-un cadru favorabil de funcționare și sprijin instituțional, aceste organizații pot deveni un factor transformator, capabil să conecteze știința cu nevoile societății și să contribuie la modernizarea politicilor publice în domeniul cunoașterii.

3. Fortificarea rolului și a capacității instituțional-politice a asociațiilor științifice din Republica Moldova prin transfer de bune practici din modelul japonez

Succesul Japoniei în cercetare-inovare se datorează, în mare parte, sistemului bine structurat de guvernare a acestui domeniu, rolurilor deliberate în proiectarea politicilor de cercetare și educaționale, recunoașterii instituționale structurate a societăților științifice, a ecosistemelor financiare integrate. Asemenea elemente, esențiale pentru funcționarea eficientă a domeniului de C-I, lipsesc în sistemul moldovenesc de cercetare sau se manifestă doar secvențial. Cu siguranță, Republica Moldova poate învăța multe din experiența Japoniei și ar putea prelua elemente-cheie din modelul japonez de organizare a societăților științifice, adaptându-le la contextul național.

Considerăm că *consolidarea asociațiilor științifice în Republica Moldova* ar necesita, prioritar, acțiuni pe trei dimensiuni-cheie: (1) *mandat legal*

education and research institutions in Romania, without any representative of scientific associations from the Republic of Moldova or the Academy of Sciences of Moldova. In such a context, scientific associations from the Republic of Moldova are “detached” from participating in the consultative process on public policies in the field of research and education, as well as from decisions on the allocation and distribution of funding in these areas.

The assessment of the activity of certain scientific associations in the country (for which public information is available) notes that they have a different degree of visibility, intensity, and transparency of activities. Many of them are inactive or formal, existing only legally, without continuous activity. Their activity is marginalized and, often, is reduced to the organization of scientific events. They *do not have a significant role in the country's research ecosystem*, although they should represent the key pillars of the research, innovation and education community.

Based on the study conducted, it can be concluded that the activities of scientific associations in the Republic of Moldova face a series of structural and systemic difficulties, including: *the lack of a clear legal framework* regulating their operation and financing; *exclusion from decision-making processes* at the level of public policies and research financing; *fragmentation of the scientific community* and the lack of an efficient coordination mechanism between organizations; *limited access to financial and logistical resources* necessary for carrying out scientific activities; *exodus of researchers* and the decrease in interest among young people in an academic career.

Scientific associations in the Republic of Moldova represent a strategic resource for the sustainable development of the national research and education system. Through a favourable operating framework and institutional support, these organizations can become a transformative factor, capable of connecting science with the needs of society and contributing to the modernization of public policies in the field of knowledge.

3. Strengthening the role and institutional-policy capacity of scientific associations in the Republic of Moldova through the transfer of good practices from the Japanese model

Japan's success in research and innovation is largely due to its well-structured governance system in this field, clearly delineated roles in designing research and educational policies, the structured institutional recognition of scientific societies, and integrated financial ecosystems. Such elements, essential for the efficient functioning of the R&I field, are largely absent in the Moldovan research system or appear only sequentially. The Republic of Moldova can certainly learn a lot from the Japanese experience and could take over key elements of the

pentru contribuții la politici publice și consolidare instituțională; (2) finanțare sustenabilă, inclusiv din fonduri publice; (3) mecanisme formale ale relațiilor cu universitățile și industria. În cele ce urmează vom expune unele propuneri în acest sens.

În primul rând, în opinia noastră, este necesară o **reformă legislativă și instituțională** pentru recunoașterea oficială (formală) a asociațiilor științifice. În acest sens, ar fi oportună adoptarea unei *legi specifice pentru asociațiile științifice sau reglementarea activității acestor asociații în cadrul legislativ existent*. Prin aceste reglementări este necesară definirea statutului asociațiilor științifice în calitate de „organizație de interes public științific”, clasificarea și caracteristica acestor structuri asociative, competențele lor, parteneriatele și rolul în procesul decizional, precum și stabilirea unor beneficii fiscale pentru acestea. Actualmente, *Codul cu privire la știință și inovare* [4], art. 101, alin (2) și art. 106, lit. I) stipulează doar că „cercetătorii științifici se pot constitui în grupuri, organizații (asociații) obștești naționale și internaționale, conform legislației în vigoare”, fără a defini rolul lor în ecosistemul de cercetare, tipurile, finanțarea, participarea în procesul consultativ și formularea politicilor publice.

Este oportună instituirea și dezvoltarea unui **portal public/registru centralizat** care să reunească și să clasifice asociațiile pe criterii științifice și care să fie accesibil publicului.

Profesionalizarea și consolidarea capacității instituționale a asociațiilor științifice, în opinia noastră, constituie un alt obiectiv important. Acesta ar putea fi atins prin crearea unei *platforme naționale de coordonare a asociațiilor științifice*, introducerea unui sistem de evaluare periodică a acestora și de raportare a activității.

O altă dimensiune vizează implementarea unor **mecanisme sustenabile de finanțare**. Un instrument eficient, în acest sens, l-ar constitui *crearea unui sistem național de granturi* (după exemplul JSPS), care ar putea fi format din surse bugetare, fonduri UE și alte surse. Aceasta ar spori competitivitatea proiectelor de cercetare și alinierea lor la prioritățile naționale de dezvoltare socio-economică. Un alt instrument de stimulare a cercetării ar fi legalizarea și stabilirea *deducerilor fiscale* pentru întreprinderile care investesc în cercetare și susțin asociațiile științifice de profil. Susținerea cercetării și a organizațiilor/asociațiilor ce reprezintă diferite domenii ale științei de către mediul de afaceri ar putea fi realizată și în cadrul unui *program special la nivel național*, care ar prevedea posibilitatea companiilor de a alocă o anumită cotă din profitul lor, de exemplu 0,5%, către asociații științifice înregistrate și recunoscute formal de autoritățile naționale. Aceasta ar contribui nu doar la o mai strânsă legătură a asociațiilor științifice cu industria și la consolidarea financiară a acestora, dar și la promovarea intere-

Japanese model of organising scientific societies, adapting them to the national context.

We believe that strengthening scientific associations in the Republic of Moldova would require, as a priority, actions on three key dimensions: (1) *legal mandate for contributions to public policies and institutional consolidation*; (2) *sustainable financing, including from public funds*; and (3) *formal mechanisms for relations with universities and industry*. In the following, we will present some proposals in this regard.

First of all, in our opinion, a **legal and institutional reform** for formal recognition is necessary to ensure the official (formal) recognition of scientific associations. In this regard, it would be appropriate to adopt a *specific law for scientific associations or regulate their activities within the existing legislative framework*. Through these regulations, it is necessary to define the status of scientific associations as an “organization of scientific public interest”, the classification and characteristics of these associative structures, their competences, partnerships, and roles in the decision-making process, as well as establish fiscal benefits for them. Currently, *the Code on Science and Innovation* [4], art. 101, paragraph (2) and art. 106, letter I) stipulate only that “scientific researchers may form groups, national and international public organizations (associations), in accordance with the legislation in force”, without defining their role in the research ecosystem, their types, financing, participation in the consultative process, or contributions to public policies formulation.

It is appropriate to establish and develop a **public portal/centralized registry** that would bring together and classify associations on scientific criteria and that would be accessible to all stakeholders.

The professionalization and strengthening of the institutional capacity of scientific associations, in our opinion, is another important objective. This could be achieved by creating a *national coordination platform for scientific associations*, introducing a system for their periodic evaluation and reporting of activity.

Another dimension aims at implementing **sustainable financing mechanisms**. An efficient tool in this regard would be the *creation of a national grant system* (following the example of JSPS), which could be formed from budgetary sources, EU funds and other sources. This would improve the competitiveness of research projects and align with national socio-economic development priorities. Another tool to stimulate research would be the legalisation and establishment of *tax deductions* for enterprises that invest in research and support scientific associations in the field. Support for research and organizations/associations representing different fields of science by the business environment could also be carried out within the framework of a *special program at national level*, which would provide for the possibility for companies to allocate a certain share of their profit, for example 0,5%, to scientific associa-

selor de cercetare-inovare a industriei și mediului de afaceri.

Cea de-a treia dimensiune se referă la **consolidarea parteneriatelor**. Actualmente, asociațiile științifice și alte organizații reprezentative din domeniul științei din Republica Moldova sunt dispersate, axându-se pe interesele proprii și fiind gestionate în mod diferit, fără o conexiune între ele și o administrare coordonată. Lipsa sinergiei dintre principalii actori, care reprezintă diverse arii disciplinare din domeniul științei, nu poate asigura o funcționare eficientă a întregului sistem de cercetare-dezvoltare-inovare-educație. În acest context, un obiectiv important vizează implementarea unor acțiuni care să asigure interconectarea eficientă dintre toate părțile implicate și resursele dedicate cercetării. Un model relevant poate fi preluat din experiența Japoniei, similar platformei J-STAGE administrată de JST, care este principala platformă electronică japoneză de publicare și difuzare a revistelor științifice, conferințelor și altor materiale academice. Aceasta sprijină societățile științifice și academice japoneze în procesul de digitalizare și internaționalizare a publicațiilor; facilitează accesul cercetătorilor din întreaga lume la resursele științifice din această țară, devenind infrastructura de bază pentru diseminarea cunoașterii științifice în Japonia.

O măsură esențială pentru Republica Moldova ar fi dezvoltarea unei platforme de colaborare dintre universități, asociații științifice și Ministerul Educației și Cercetării, prin crearea unei rețele digitale unificate, care să conțină și să împărtășească resurse relevante, precum publicații, date și informații despre conferințe. Aceasta ar putea fi realizată prin instituirea și dezvoltarea platformei „eCercetare”, integrată în ecosistemul digital guvernamental. O asemenea platformă, precum consideră experții în domeniu, trebuie concepută astfel, încât să asigure interconectarea și modernizarea tuturor sistemelor informatice existente în Republica Moldova, în domeniul cercetării-dezvoltării-inovării, inclusiv Instrumentul Bibliometric Național, platformele revistelor și evenimentelor științifice, portalul infrastructurii de cercetare, repozitoriile instituționale și CRIS-urile universitarilor ș.a., interconectate cu platforma guvernamentală de servicii electronice și interoperabile cu e-infrastructurile europene specializate ce ar asigura schimbul de date în timp real, accesul deschis la informație și luarea deciziilor bazate pe date.

Consolidarea legăturilor cu industria și mediul de afaceri devine, de asemenea, extrem de importantă în contextul în care asociațiile științifice ar putea juca rolul de *intermediari decisivi între universități și companii* în promovarea și transferul inovațiilor (de exemplu, în domenii, precum energie, biomedicină, eco-agricultură etc.). Promovarea parteneriatelor cu mediul economic ar putea fi realizată prin organizarea de *platforme de dialog și colaborare*

registrate și formalmente recunoscute de autoritățile naționale. Acest lucru ar contribui nu numai la o conexiune mai strânsă între asociațiile științifice și industria și mediul de afaceri, ci și la promovarea intereselor de cercetare-inovare în industria și mediul de afaceri.

The third dimension refers to the **strengthening of partnerships**. Currently, scientific associations and other representative organizations in the field of science in the Republic of Moldova are dispersed, focusing on their own interests and being managed differently, without a connection between them and without a coordinated administration. The lack of synergy between the main actors, which represent various disciplinary areas in the field of science, cannot ensure the efficient functioning of the entire research-development-innovation-education system. In this context, an important objective is to implement actions that ensure the efficient interconnection of all parties involved and the resources dedicated to research. A relevant model can be taken from the experience of Japan, similar to the J-STAGE platform managed by JST, which is the main Japanese electronic platform for publishing and disseminating scientific journals, conference proceedings and other academic materials. It supports Japanese scientific and academic societies in the process of digitisation and internationalisation of publications; it facilitates access for researchers from around the world to the country's scientific resources, becoming the basic infrastructure for the dissemination of scientific knowledge in Japan.

An essential measure for the Republic of Moldova would be to develop a collaboration platform between universities, scientific associations and the Ministry of Education and Research, by creating a unified digital network, which would contain and share relevant resources, such as publications, data and information about conferences. This could be achieved by establishing and developing the “eResearch” platform, integrated into the government digital ecosystem. Such a platform, as experts in the field believe, should be designed in such a way as to ensure the interconnection and modernization of all existing IT systems in the Republic of Moldova, in the field of research-development-innovation, including the National Bibliometric Instrument, scientific journal and event platforms, the research infrastructure portal, institutional repositories and academic CRISs, etc., interconnected with the government platform of electronic services and interoperable with specialized European e-infrastructures that would ensure real-time data exchange, open access to information and data-based decision-making.

Strengthening links with industry and the business environment also becomes extremely important in the context where scientific associations could play the role of *decisive intermediaries between universities*

știință-industrie, lansarea de proiecte-pilot în domenii prioritare pentru dezvoltarea economică.

Totodată, și dezvoltarea *cooperării asociațiilor științifice cu universitățile și institutele de cercetare* este prioritară. Acest deziderat ar putea fi valorificat prin integrarea asociațiilor în strategiile instituționale ale universităților, instituirea și oferirea de burse și premii științifice dedicate tinerilor cercetători.

O problemă majoră pentru Republica Moldova, precum s-a menționat, este migrația cercetătorilor. Prin consolidarea relațiilor cu diaspora, asociațiile științifice ar putea atrage experți moldoveni din străinătate în programe de mentorat și coautoriat după modelul japonez „Brain Circulation” [14]. Promovarea mobilității internaționale în cercetare și facilitarea „circulației creierelor” la nivel global reprezintă condiții esențiale pentru o cercetare și dezvoltare robustă. În acest context, este important să se internaționalizeze ecosistemul de cercetare, să se promoveze schimbul internațional de resurse umane și să se integreze ferm Republica Moldova în rețeaua internațională de cunoaștere.

De asemenea, deosebit de importantă a devenit necesitatea dezvoltării culturii academice colective. În acest scop, urmând exemplul nipon, ar fi oportună includerea *apartenenței la asociații științifice în criteriile de promovare în universități, instituirea unui sistem de premii pentru stimularea parteneriatelor în cercetare*, precum „Premiul pentru Excelență în Cercetare Colaborativă”. Pentru a stimula afilierea la asociații științifice, ar fi recomandabilă suportarea parțial de către universități a cotizației de membru la aceste asociații pentru cercetătorii din universități, precum se practică în Japonia.

Internaționalizarea asociațiilor științifice, aderarea acestora la rețele internaționale de profil, cât și dezvoltarea de parteneriate bilaterale cu organizații omoloage din alte țări, ar facilita schimbul de bune practici, ar consolida cooperarea științifică și promovarea excelenței în cercetare.

Concluzii

Pentru multe țări, inclusiv Republica Moldova, modelul japonez al ecosistemului de cercetare, în care societățile științifice au un rol distinct, oferă lecții esențiale: separarea clară a funcțiilor (decizie, consiliere, finanțare, implementare); transparență și evaluare continuă; implicarea asociațiilor științifice în formularea politicilor; orientarea spre impact social și respectarea eticii în cercetare. Succesul Japoniei se bazează pe recunoașterea instituțională structurată, ecosisteme financiare integrate și roluri deliberate în proiectarea politicilor, elemente care lipsesc în sistemul moldovenesc.

Japonia a construit și dezvoltat, pe parcurs de decenii, un sistem asociativ bazat pe interdependența dintre societăți-guvern-universități-industrie. Moldova poate începe prin a transforma asociațiile din

and companies in promoting and transferring innovations (for example, in areas such as energy, biomedicine, eco-agriculture, etc.). Promoting partnerships with the economic environment could be achieved by organizing *science-industry dialogue and collaboration platforms*, launching pilot projects in priority areas for economic development.

At the same time, developing *cooperation between scientific associations and universities and research institutes* is also a priority. This goal could be capitalized on by integrating associations into the institutional strategies of universities, establishing, and offering scholarships and scientific awards dedicated to young researchers.

A major problem for the Republic of Moldova, as mentioned, is the migration of researchers. By strengthening relations with the diaspora, scientific associations could attract Moldovan experts from abroad in mentoring and co-authorship programs following the Japanese “Brain Circulation” model [14]. Promoting international mobility in research and facilitating “brain circulation” at the global level are essential conditions for robust research and development. In this context, it is important to internationalize the research ecosystem, promote international exchange of human resources, and firmly integrate the Republic of Moldova into the international knowledge network.

Also, particularly important is the need to develop a collective academic culture. To this end, following the Japanese example, it would be appropriate to *include membership in scientific associations in the criteria for promotion in universities, and to establish a system of awards to stimulate research partnerships*, such as the “Award for Excellence in Collaborative Research”. In order to encourage affiliation to scientific associations, it would be advisable for universities to partially cover the membership fees to these associations for university researchers, as is practiced in Japan.

The internationalization of scientific associations, their membership in international networks, as well as the development of bilateral partnerships with counterpart organizations from other countries, would facilitate the exchange of good practices, strengthen scientific cooperation, and promote excellence in research.

Conclusions

For many countries, including the Republic of Moldova, the Japanese model of the research ecosystem, in which scientific societies have a distinct role, offers essential lessons: clear separation of functions (decision-making, advisory, funding, implementation); transparency and continuous evaluation; involvement of scientific associations in policy formulation; orientation towards social impact and respect for ethics in research. Japan's success is based on structured institutional recognition, integrated

organizații pasive în motoare ale politicilor de cercetare, educație și inovație, chiar și cu resurse minime, dar cu o aliniere strategică clară.

În contextul actual al tranziției către o economie bazată pe cunoaștere și inovare, asociațiile științifice din Republica Moldova pot deveni actori esențiali în promovarea cercetării, dezvoltarea capitalului uman și formularea politicilor educaționale și științifice.

Mulțumiri. Această cercetare a beneficiat de sprijinul proiectului HESPRI (HORIZON-MSCA-SE, G.A. nr. 101086224). Opiniile și punctele de vedere exprimate aparțin exclusiv autorilor și nu reflectă neapărat poziția Uniunii Europene sau a autorităților finanțatoare.

Declarația privind conflictele de interese. Autorii declară că nu există interese concurente relevante pentru conținutul acestui articol.

financial ecosystems and deliberate roles in policy design, elements that are missing in the Moldovan system.

Japan has built and developed, over decades, an associational system based on the interdependence of societies-government-universities-industry. Moldova can start by transforming associations from passive organizations into engines of research, education, and innovation policies, even with minimal resources, provided there is a clear strategic alignment.

In the current context of the transition to a knowledge- and innovation-based economy, scientific associations in the Republic of Moldova can become essential actors in promoting research, developing human capital, and formulating educational and scientific policies.

Acknowledgements. This research was supported by the HESPRI project (HORIZON-MSCA-SE, G.A. no. 101086224). The opinions and views expressed are those of the authors and do not necessarily reflect the position of the European Union or the funding authority.

Declaration of conflicts of interest. The authors declare that there are no competing interests relevant to the content of this article.

Bibliografie/ Bibliography:

1. *6th Science, Technology and Innovation Basic Plan (2021–2025)*. PDF, online. Disponibil: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/sti_basic_plan.pdf [accesat 2025-07-07].
2. *A fost constituit Consiliul Consultativ pentru Știință și Tehnologie*. Online. MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII. 2023-12-14. Disponibil: <https://mec.gov.md/ro/content/fost-constituit-consiliul-consultativ-rentru-stiinta-si-tehnologie> [accesat 2025-06-06].
3. *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2023*. PDF, online. Disponibil: <https://www5.cao.go.jp/> [accesat 2025-07-12].
4. *Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova*: nr. 259 din 15-07-2004. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110232&lang=ro [accesat 2025-06-22].
5. *Current State of Research Activities in Japan*. PDF, online. National Institute of Science and Technology Policy. 2024-12-20. Disponibil: https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/part1_presentation_EN.pdf [accesat 2025-07-16].
6. *Economic Surveys: JAPAN 2017*. PDF, online. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponibil: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/oecd-economic-surveys-japan-2017_g1g7618e/eco_surveys-jpn-2017-en.pdf [accesat 2025-07-08].
7. *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. PDF, online. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponibil: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024_5ea68448/c00cad36-en.pdf [accesat 2025-06-11].
8. *Experts provide Moldova with recommendations to make the research sector more stable*. Online. EUROPEAN UNION. Publications Office of the European Union, 2023. Disponibil: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/539698> [accesat 2025-06-17].
9. *GDP by Country*. Online. WORLDOMETER. Disponibil: <https://www.worldometers.info/gdp/gdp-by-country/> [accesat 2025-07-19].
10. *Global Innovation Index 2024*. Online. WIPO. Disponibil: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html> [accesat 2025-07-16].
11. *Grants-in-Aid and Strategic Programs*. Online. JSPS. 2024. Disponibil: <https://www.jsps.go.jp/english/> [accesat 2025-07-12].
12. HANIBUCHI, T. and S. KAWAGUCCI. *Current State of Academic Societies in Japan*. Online. E-journal GEO. 2020, vol. 15, nr. 1, pp.137–155. Disponibil: <https://doi.org/10.4157/ejgeo.15.137> [accesat 2025-07-04].

13. *Intellectual Property Indicators report: Global patent filings reach record high in 2023*. PDF, online. World Intellectual Property Organization, 2024. Disponibil: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-941-2024-en-world-intellectual-property-indicators-2024.pdf> [accesat 2025-07-15].
14. *International Brain Circulation and Japan's efforts to promote it*. Online. JAPAN SCIENCE AND TECHNOLOGY AGENCY. 2023-05-30. Disponibil: <https://sj.jst.go.jp/interviewsandopinions/2023/c0530-01c.html> [accesat 2025-07-14].
15. INTERNATIONAL MONETARY FOND. *Japan. Datasets*. Online. April, 2025. Disponibil: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/JPN> [accesat 2025-07-11].
16. JAPAN MEDICAL ASSOCIATION. *The Japanese Association of Medical Sciences (JAMS)*. Web site. Disponibil: <https://www.med.or.jp/english/about/overview.html> [accesat 2025-08-01].
17. *Japan ranking in the Global Innovation Index 2024*. Online. WIPO. Disponibil: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/japan> [accesat 2025-07-23].
18. *Japan's Nobel Laureates*. NIPPON.COM. 2021-10-06. Disponibil: <https://www.nippon.com/en/japan-data/h00304/japan%E2%80%99s-nobel-laureates.html> [accesat 2025-07-24].
19. *Japanese Research and Innovation Indicators*. Online. NISTEP. 2023. Disponibil: <https://www.nistep.go.jp/en/> [accesat 2025-06-12].
20. KEIDANREN. *Web site*. 2021-. Disponibil: <https://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html> [accesat 2025-07-07].
21. KITAMURA, Y.; T. OMOMO and M. KATSUNO. *Education in Japan: A Comprehensive Analysis of Education Reforms and Practices*. Springer, 2019. 241 p. ISBN: 978-981-13-2630-1.
22. *Main Science and Technology Indicators (MSTI database)*. Online. OECD. 2025-09-30. Disponibil: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB [accesat 2025-07-22].
23. *Moonshot Research and Society 5.0 Programs*. Online. JST. 2024. Disponibil: <https://www.jst.go.jp/EN/> [accesat 2025-07-23].
24. MUTO, A. *Japanese Science Policies and Their Impacts on Scientific Research*. Online. 2025. Publications, 2025, vol. 13, nr. 2. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/publications13020027> [accesat 2025-07-23].
25. *Reports and Recommendations*. Online. SCJ. 2023. Disponibil: <https://www.scj.go.jp/en/report/> [accesat 2025-07-17].
26. *Rezultatele activității de inovare a întreprinderilor în Republica Moldova, în anii 2021-2022*. Online. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. 2023-12-20. Disponibil: https://statistica.gov.md/ro/rezultatele-activitatii-de-inovare-a-intreprinderilor-in-republica-moldova-9794_60858.html [accesat 2025-05-12].
27. *Science and Technology Indicators 2023-2024*. Online. NISTEP. 2024. Disponibil: <https://www.nistep.go.jp/en/publications> [accesat 2025-06-03].
28. *Science and Technology Policy Framework*. Online. MEXT. 2024. Disponibil: <https://www.mext.go.jp/en/> [accesat 2025-06-11].
29. *Scimago Journal & Country Rank*. Online. SCIMAGOJR. 2024. Disponibil: <https://www.scimagojr.com/countrysearch.php?country=md> [accesat 2025-07-13].
30. SHIMIZU, Y. and R. VITHAL. *Mathematics curriculum reforms around the world: Report on the 24th ICMI Study*. EMS Magazine, 2023, nr. 130, pp. 56–59. Disponibil: <https://euromathsoc.org/magazine/articles/170> [accesat 2025-07-21].
31. SHIMIZU, Y. and R. VITHAL(eds.). *School mathematics curriculum reforms: Challenges, changes and opportunities*. (Proc. 24th ICMI Study Conf.). University of Tsukuba, 2018.
32. TIGHINEANU, I.; S. COJOCARU; E. GUDUMAC; I. HADÂRCĂ and L. CONDRATICOVA. *Raportul asupra stării științei din Republica Moldova în anul 2024*. Academos. 2025, vol. 2, pp. P.21-36. Disponibil: <https://doi.org/10.52673/18570461.25.2-77.02> [accesat 2025-07-07].
33. UNESCO. *Institute for Statistics*. Online. Disponibil: <http://uis.unesco.org/> [accesat 2025-07-07].
34. Urgent proposal for a smooth implementation of the new national curriculum standards for elementary and secondary school mathematics. *Journal of Japan Society of Mathematical Education*. 2020, vol. 102, nr. 10, pp. 15-31. Disponibil: https://doi.org/10.32296/jjsme.102.10_15 [accesat 2025-07-08].

CZU: [338.482+338.484](478)

UDC: [338.482+338.484](478)

CONSUMUL TURISTIC ÎN RAPORT CU CEREREA ȘI OFERTA TURISTICĂ

Dr. hab., conf. univ. Nicolae PLATON, ASEM
Director al Centrului de Informare și Promovare
în Domeniul Turismului din Republica Moldova
 platonanat@yahoo.com
 ORCID: 0000-0/001-7365-1144
 DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.23>

TOURIST CONSUMPTION IN RELATION TO TOURIST DEMAND AND SUPPLY

Dr. Hab., Assoc. Prof. Nicolae PLATON, ASEM
Director of the Tourism Information and
Promotion Centre of the Republic of Moldova
 platonanat@yahoo.com
 ORCID: 0000-0001-7365-1144
 DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.23>

Abstract

Turismul, ca industrie a călătorilor și divertismentului, a cunoscut în ultimele decenii o dinamică rapidă de dezvoltare, devenind un atribut important al modului și stilului de viață, ce captează interesul unui număr tot mai mare de turiști. Datorită acestui fapt, cererea turistică este în continuă creștere, iar piața turistică determină necesitatea de generare a unor noi produse turistice, care stau la baza ofertei turistice a destinației și alimentează consumul turistic.

Avându-se în vedere marea diversitate a activităților și prestațiilor din domeniul turismului, formele motivaționale practicate, categoriile de prețuri și tarifele operate, comoditatea conexiunilor aeriene, ratingul și competitivitatea țării, precum și profesionalismul forței de muncă, toate acestea determină nivelul consumului turistic, care este puternic influențat de corelarea dintre cererea și oferta turistică.

În prezentul articol, autorul și-a exprimat viziunea științifică asupra problemei de fond, ce ține de gradul de absorbție a pieței turistice a Republicii Moldova, fiind influențată de nivelul cererii și varietatea ofertei, care participă la satisfacerea unor motivații specifice ale consumatorilor-turiști.

Cuvinte cheie: consum turistic, cerere turistică, ofertă turistică, turism, piață turistică, consumatori-turiști.

Clasificare JEL: Z32, L83, D12.

Introducere

Fiind un ansamblu al proceselor și relațiilor generate de satisfacerea necesităților de consum ale populației, turismul tot mai profund se încadrează în viața cotidiană a oamenilor, devenind un domeniu strategic, cu un impact semnificativ asupra dezvoltării economice și sociale la nivel global, regional și local.

Consumul turistic reprezintă un element esențial în analiza fenomenului turistic, fiind influențat, în mod direct, de interacțiune dintre cererea și oferta turistică. Înțelegerea aprofundată a acestei relații este esențială pentru formularea unor politici eficiente de dezvoltare turistică a Republicii Moldova.

Abstract

Tourism, as a travel and entertainment industry, has experienced rapid development in recent decades, becoming an important attribute of contemporary lifestyles and attracting the interest of an increasing number of tourists. Consequently, tourism demand is constantly growing, while the tourism market generates the necessity for new tourism products, which form the basis of a destination's offer and sustain tourism consumption.

Given the considerable diversity of activities and services in the tourism sector, the motivational forms of tourism practiced, the range of prices and tariffs applied, the convenience of air connections, the country's reputation and competitiveness, as well as the professionalism of the workforce, all these factors determine the level of tourism consumption, which is strongly influenced by the interaction between demand and supply.

In this article, the author expresses a scientific perspective on the fundamental issue of the absorption capacity of the tourism market in the Republic of Moldova, which is influenced by both the level of demand and the variety of supply, jointly contributing to the fulfilment of the specific motivations of tourists-consumers.

Keywords: tourism consumption, tourism demand, tourism supply, tourism, tourism market, tourism-consumers.

JEL Classification: Z32, L83, D12.

Introduction

As a set of processes and relationships generated by satisfying the population's consumption needs, tourism is becoming increasingly embedded in people's daily lives, becoming a strategic area with a significant impact on economic and social development at global, regional, and local levels.

Tourism consumption represents an essential element in the analysis of the tourism phenomenon, being directly influenced by the interaction between tourism supply and demand. A thorough understanding of this relationship is essential for formulating effective tourism development policies in the Republic of Moldova.

Cererea turistică reflectă preferințele, motivațiile și comportamentul consumatorilor-turiști în alegerea destinației turistice, serviciilor și experiențelor turistice, în timp ce oferta turistică vizează capacitatea unei destinații de a satisface aceste așteptări prin intermediul resurselor turistice naturale și antropice, a bazei tehnico-materiale dezvoltate, a infrastructurii modernizate, a personalului calificat, precum și cu personalizarea serviciilor prestate.

Analiza consumului turistic prin prisma acestor două dimensiuni va permite evidențierea dezechilibrelor, a tendințelor și a factorilor care determină fluctuațiile pieței turistice.

Actualitatea temei de cercetare

Prezentul articol este actual din punct de vedere științific, deoarece își propune ca scop analiza modului în care cererea și oferta turistică influențează consumul turistic, punând accent pe identificarea factorilor determinanți, formelor motivaționale de turism și a modului în care agenții pieței turistice pot răspunde eficient cerințelor pieței aflate în permanentă schimbare.

Metodologia cercetării

Demersul științific, realizat în cadrul acestui articol, are la bază o metodologie mixtă de cercetare, care îmbină atât metodele calitative, cât și metodele cantitative, în scopul unei analize cât mai riguroase și mai complexe a consumului turistic prin prisma interacțiunii dintre cererea și oferta turistică.

Etapile cercetării au fost realizate pe baza unei ample documentări teoretice, fundamentate pe surse bibliografice relevante din literatura de specialitate. Cercetarea a avut ca scop consolidarea conceptuală a cercetării și definirii principalilor termeni și concepte utilizate: *consum turistic*, *cerere turistică*, *ofertă turistică*, *comportamentul consumatorului*.

Rezultatele obținute au fost analizate comparativ și interpretate în contextul actual al pieței turistice, oferind o viziune integrată asupra relației cerere-ofertă în cadrul consumului turistic.

Obiectivele cercetării

Cercetarea este orientată spre analiza și interpretarea consumului turistic în relație cu dinamica cererii și ofertei turistice, în vederea identificării factorilor determinanți și a motivațiilor, care influențează comportamentul consumatorului-turist în raport cu fluctuațiile atestate pe piața turistică a Republicii Moldova.

Rezultate și discuții

În contextul dezvoltării accelerate a ramurii turistice, consumul turistic a devenit un indicator esențial pentru evaluarea performanței unei destinații și pentru înțelegerea dinamicii pieței respective.

Consumul turistic este un concept fundamental în economia turismului, fiind expresia concretă a interacțiunii dintre cererea turistică, adică dorințele și posibilitățile de călătorie ale consumatorilor-turiști și oferta turistică, reprezentată de totalitatea serviciilor,

Tourism demand reflects the preferences, motivations, and behaviour of tourist-consumers in choosing tourism destinations, services, and experiences, while tourism supply refers to a destination's capacity to meet these expectations through natural and anthropogenic tourism resources, a well-developed technical and material base, modernized infrastructure, qualified personnel, and personalized services.

Analysing tourism consumption through the lens of these two dimensions allows for the identification of imbalances, trends, and factors determining fluctuations in the tourist market.

The relevance of the research topic

This article holds scientific relevance because it seeks to analyse the ways in which tourism supply and demand influence tourism consumption, focusing on identifying the determining factors, motivational forms of tourism, and how tourism market agents can effectively respond to the ever-changing market demands.

Research methodology

The scientific approach undertaken in this article is based on a mixed research methodology, combining both qualitative and quantitative methods, to ensure a rigorous and comprehensive analysis of tourism consumption through the lens of the interaction between tourism supply and demand.

The research stages were carried out on the basis of extensive theoretical documentation, based on relevant bibliographic sources from the specialized literature. The research aimed to consolidate the conceptual foundation for the research and to define the main terms and concepts used: *tourism consumption*, *tourism demand*, *tourism supply*, *consumer behaviour*.

The results obtained were comparatively analysed and interpreted in the current context of the tourism market, providing an integrated perspective on the supply-demand relationship within tourism consumption.

Research objectives

The research is aimed at analysing and interpreting tourism consumption in relation to the dynamics of tourism supply and demand, in order to identify the factors, determinants, and motivations that influence the behaviour of tourism-consumer in relation to the fluctuations observed in the tourism market of the Republic of Moldova.

Results and discussions

In the context of the accelerated development of the tourism industry, tourism consumption has become an essential indicator for evaluating the performance of a destination and understanding the dynamics of the respective market.

Tourism consumption is a fundamental concept in the tourism economy, representing the concrete expression of the interaction between tourism demand, i.e., the travel desires and possibilities of tourist-

produselor și facilităților puse la dispoziția turiștilor într-o destinație de vacanță.

Studiul consumului turistic, din perspectiva cererii și ofertei, are implicații directe asupra planificării strategice în turism, asupra adaptării politicilor publice la realitățile pieței și asupra edificării unor produse turistice durabile și atractive.

În contextul actual, în care preferințele turiștilor evoluează rapid, iar concurența între destinații este tot mai intensă, capacitatea de a înțelege și a anticipa consumul turistic devine esențială pentru asigurarea competitivității turistice a Republicii Moldova pe plan internațional.

În acest sens, înțelegerea consumului turistic presupune nu doar analiza fluxurilor de turiști și a sumelor cheltuite, ci și evaluarea comportamentului consumatorului turistic prin analiza următoarelor aspecte:

- preferințele de călătorie ale turiștilor;
- motivațiile care îi ghidează în alegerea unei destinații turistice;
- perceperea calității serviciilor;
- tipul de experiențe căutate;
- condițiile în care sunt dispuși să revină sau să recomande destinația altor consumatori-turiști.

Literatura de specialitate evidențiază faptul că, „consumul turistic exprimă un act realizat efectiv, măsurabil prin parametri economici, precum ansamblul de cheltuieli făcute de subiecții cererii, pentru cumpărarea de bunuri și servicii cu motivație turistică” [1, p.215, 8, p.137].

În general, este acceptat că acest consum nu se reduce doar la achiziția serviciilor de cazare și alimentare, ci include și componente precum: transportul, agrementul, comerțul cu suveniruri și produse meșteșugărești, taxele de vizitare a obiectivelor turistice etc.

Un grup de autori, sub egida profesorului universitar Nicolae Neacșu, definește consumul turistic ca „o expresie a cererii solvabile a populației pentru serviciile turistice, care își găsește echivalent în oferta turistică, în timp și spațiu” [10, p.45].

Un alt grup de autori, sub coordonarea profesorului universitar Florina Bran, consideră că consumul turistic „este format din cheltuielile efectuate de cererea turistică pentru achiziționarea unor servicii și bunuri legate de motivația turistică” [2, p.117].

Profesorul universitar Ion Smedescu tratează conceptul de **consum turistic** din perspectiva „rezultatului interacțiunii dintre cererea și oferta turistică, volumul acesteia depinzând de nivelul veniturilor consumatorilor și de prețurile produsului turistic” [13, p.296].

În accepțiunea autorului prezentului studiu, **consumul turistic**, reprezintă un element esențial în înțelegerea fenomenului turistic, reflectând comportamentul, preferințele, alegerile și gradul de satisfac-

consumers, and tourism supply, represented by all the services, products, and facilities made available to tourists within a holiday destination.

The study of tourism consumption from the perspective of supply and demand has direct implications for strategic planning in tourism, for adapting public policies to market realities, and for building sustainable and attractive tourism products.

In the current context, in which tourist preferences are rapidly evolving and competition between destinations is increasingly intense, the ability to understand and anticipate tourism consumption becomes essential to ensuring the international competitiveness of the Republic of Moldova as a tourism destination.

Accordingly, the understanding of tourism consumption involves not only the analysis of tourist flows and amounts spent, but also the evaluation of tourist-consumer behaviour through the following aspects:

- travel preferences of tourists;
- motivations guiding the choice of a tourism destination;
- perceptions of service quality;
- types of experiences sought;
- conditions under which tourists are willing to return or to recommend the destination to other tourist-consumers.

Specialized literature highlights the fact that “tourism consumption expresses an act that can be effectively measured through economic parameters, such as the total expenditure made by demand subjects for the purchase of goods and services for tourism purposes” [1, p.215, 8, p.137].

It is generally accepted that this consumption is not limited to the purchase of accommodation and food services, but also includes components such as transportation, leisure, trade in souvenirs and handicrafts, fees for visiting tourist attractions, etc.

A group of authors, led by university professor Nicolae Neacșu, defines tourism consumption as “an expression of the population's solvent demand for tourism services, which finds its equivalent in the tourism offer, in time and space.” [10, p.45].

Another group of authors, led by Professor Florina Bran, considers that tourism consumption “consists of the expenditure incurred by tourism demand for the purchase of services and goods related to tourism motivation” [2, p.117].

Professor Ion Smedescu approaches the concept of **tourism consumption** from the perspective of “the result of the interaction between tourism supply and demand, the volume of which depends on consumer income levels and tourism product prices” [13, p.296].

From the perspective of the present study, **tourism consumption** is an essential element in understanding the phenomenon of tourism, as it reflects the behaviour, preferences, choices, and degree of satisfaction of the tourism consumer in

ție a consumatorului-turist, în raport cu produsele și serviciile achiziționate de pe piața turistică.

Deși definițiile pot varia în funcție de autor, în esență, consumul turistic este rezultatul întâlnirii între o ofertă existentă și o cerere exprimată, influențată de o serie de factori și determinanți.

Prin urmare, consumul turistic reflectă nu doar acțiunea de a „achiziționa o vacanță”, ci un proces complex de activități, ce implică motivație, alegere, utilizare și evaluare a serviciilor turistice. Astfel, „*motivația intrinsecă din spatele dorinței de a pleca de acasă este cea care ne determină să călătorim*” [7, p.28].

În consecință, putem afirma, că consumul turistic este rezultatul unei armonizări între ceea ce turiștii caută și ceea ce oferă destinația turistică.

Este necesar de specificat că, dezechilibrele între cerere și ofertă pot duce fie la un consum turistic redus, din cauza unei oferte inadecvate, fie la un consum ineficient, atunci când cererea este sezonieră și instabilă.

Constatăm cu regret că, în multe zone turistice din Republica Moldova, în special în cele rurale, oferta este încă rigidă, slab promovată sau insuficient diversificată pentru a răspunde cererii tot mai personalizate și mai dinamice parvenite din partea consumatorilor-turiști.

Cererea turistică – motorul consumului

Cererea turistică determină, în mare măsură, dimensiunea și structura consumului turistic. Aceasta este influențată de **patru factori** esențiali:

- **factorii economici:** prețuri, tarife, politici de preț;
- **factorii sociali:** vârsta, educația, stilul și modul de viață;
- **factorii psihologici:** motivația, nevoia de evadare și relaxare;
- **factorii culturali:** valori și norme sociale, tradiții, convingeri spirituale.

În funcție de acești factori, consumatorii-turiști aleg anumite destinații turistice, tipuri de servicii sau perioade de călătorie.

Din punct de vedere economic, cererea turistică reprezintă o componentă esențială a existenței pieței serviciilor, care precede procesul de vânzare-cumpărare a serviciilor de consum turistic.

Cererea turistică se naște din dorința de odihnă și relaxare și se transformă într-un consum specific de servicii și produse turistice. Dar, pentru a iniția consumul turistic, este necesar să fie identificați determinanții cererii turistice. Determinanții cererii turistice sunt factorii care influențează decizia unei persoane de a călători, destinația aleasă, durata și tipul sejurului. În opinia autorului, principalii determinanți care influențează cererea turistică sunt redați în **Figura 1**.

relation to the products and services purchased on the tourism market.

Although definitions may vary depending on the author, essentially, tourism consumption represents the encounter between an existing supply and an expressed demand, influenced by multiple factors and determinants.

Therefore, tourism consumption reflects not only the act of “purchasing a holiday”, but rather a complex process of activities involving motivation, choice, utilisation, and evaluation of tourist services. As emphasised in the literature “*the intrinsic motivation behind the desire to leave home is what drives us to travel*” [7, p.28].

Consequently, it can be argued that tourism consumption is the result of a harmonization between what tourists seek and what the tourism destination has to offer.

It should be noted that imbalances between supply and demand may result either to reduced tourism consumption, due to inadequate supply, or to inefficient consumption, when demand is seasonal and unstable.

It is regrettable to note that in many tourist areas of the Republic of Moldova, especially in rural areas, the supply is still rigid, poorly promoted, or insufficiently diversified to meet the increasingly personalized and dynamic demands of consumers-tourist.

Tourism demand – the driving force of consumption

Tourist demand largely determines the size and structure of tourism consumption. It is influenced by **four essential categories of factors**:

- **economic factors:** prices, tariffs, pricing policies;
- **social factors:** age, education, lifestyle, and living standards;
- **psychological factors:** motivation, need for escape and the desire for relaxation;
- **cultural factors:** social values and norms, traditions, and spiritual beliefs.

Depending on these factors, tourism consumers choose particular destinations, types of services, or travel periods.

From an economic perspective, tourism demand is an essential component of the existence of the services market, which precedes the process of buying and selling tourism consumption services.

Tourist demand arises from the desire for rest and recreation and transforms into specific consumption of tourism services and products. However, in order to initiate tourism consumption, the determinants of tourism demand must be identified. These determinants are the factors that influence an individual's decision to travel, the choice of destination, the duration of stay, and type of tourism experience. In the author's opinion, the main determinants influencing tourism demand are shown in **Figure 1**.

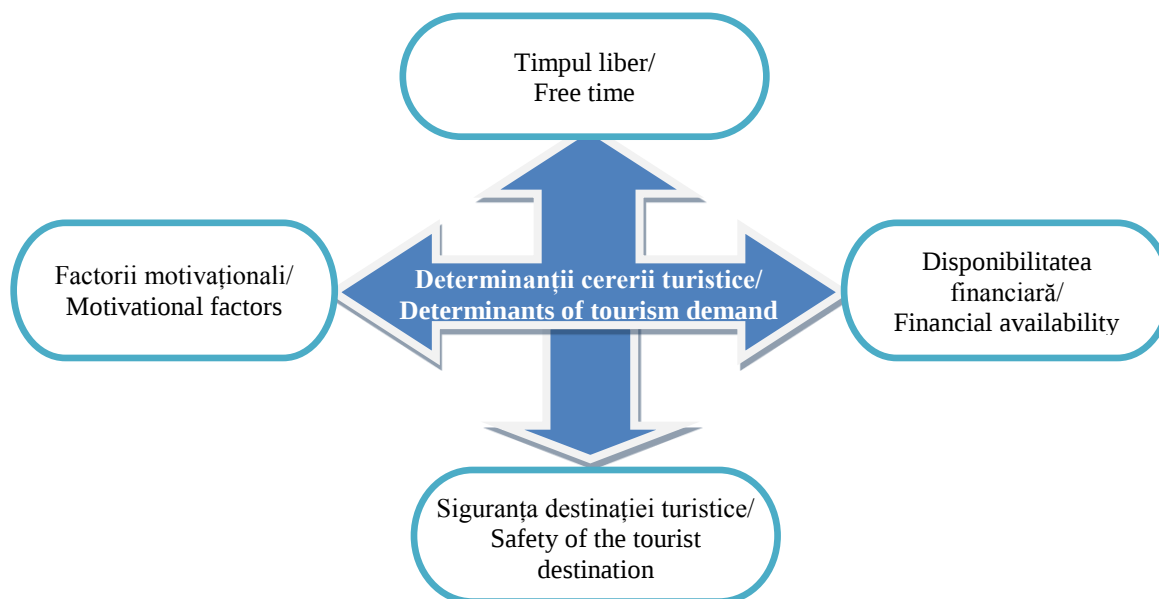


Figura 1. Determinanții cererii turistice/ Figure 1. Determinants of tourism demand

Sursa: elaborată de autor/ Source: author's elaboration

Descrierea și caracteristica determinanților cererii turistice, care influențează consumul turistic, sunt prezentate în **tabelul 1**.

The description and characteristics of the determinants of tourism demand that influence tourism consumption are presented in **table 1**.

Tabelul 1/ Table 1

**Caracteristica determinanților cererii turistice/
Characteristics of tourism demand determinants**

Nr.	Determinanții cererii/ Determinants of demand	Caracteristica/ Feature
1	2	3
1.	Timpul liber/ Free time	Dorința de călătorie și odihnă poate fi satisfăcută numai prin existența timpului liber. Era tehnologiei informaționale și a digitalizării a facilitat creșterea timpului disponibil destinat consumului turistic./ The desire to travel and relax can only be satisfied by having free time available. The era of information technology and digitization has facilitated an increase in free time devoted to tourism consumption.
2.	Disponibilitatea financiară/ Financial availability	Baza materială a oricărui act de consum este determinată de disponibilitatea resurselor financiare. Nivelul ratei de consum turistic depinde de venitul individual al fiecărui consumator-turist. Venitul trebuie să atingă un anumit prag peste care devine posibilă satisfacerea nu numai a necesităților vitale, dar și a celor legate de îmbunătățirea nivelului de trai, ceea ce conduce la creșterea cererii turistice. Nivelul acestui prag variază în timp și spațiu, deoarece structura consumului individual este strâns legată de gradul de dezvoltare economică, de mentalitatea oamenilor, obiceiuri, tradiții, nivel de cultură etc./ The material basis of any act of consumption is determined by financial availability. The level of tourism consumption depends on the individual income of each tourist consumer. Income must reach a certain threshold above which it becomes possible to satisfy not only vital needs, but also those related to raising the standard of living, which will lead to an increase in tourism demand. The level of this threshold varies in time and space, as the structure of individual consumption is closely linked to the degree of economic development, people's mentality, customs, traditions, level of culture, etc.

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3
3.	Factorii motivaționali/ Motivational factors	Dorința de odihnă și recreere, refacere psihică și emoțională, recuperare fizică, precum și dorința de a cunoaște alți oameni și alte culturi îi determină pe oameni să se deplaseze în afara locului de reședință către o altă destinație turistică./ The desire for rest and recreation, mental and emotional recovery, physical recovery, as well as the desire to meet new people and learn about other cultures, drives people to travel outside their permanent place of residence to another tourism destination.
4.	Siguranța destinației turistice/ Safety of the tourist destination	Este unul dintre cei mai importanți determinanți ai cererii turistice care influențează direct decizia unui turist de a călători. Indiferent cât de frumoasă sau accesibilă este o destinație de vacanță, percepția de nesiguranță poate reduce sau chiar anula complet cererea turistică./ It is one of the most important determinants of tourist demand that influences a tourist's decision to travel. No matter how beautiful or accessible a holiday destination is, the perception of insecurity can reduce or even completely cancel tourist demand.

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** author's elaboration

În concluzie a celor relatate, putem afirma, că absența sau slaba manifestare a acestor determinanți reduce atractivitatea procesului turistic și afectează negativ eficiența dezvoltării turistice.

Între cererea turistică și consumul turistic există o anumită similitudine. În opinia cercetătorului științific Emilia Gogu, **cererea turistică** „este formată din ansamblul persoanelor care își manifestă dorința de a se deplasa periodic/temporar în afara reședinței proprii, pentru alte motive decât prestarea unor activități remunerate la locul de destinație” [5, p.69].

Cercetătorii științifici Daniel și Adrian Gherasim, sunt de părerea că **cererea turistică** poate fi definită ca „fiind cantitatea solicitată dintr-un anumit produs turistic, la un anumit preț (tarif), într-un anumit loc, într-un interval de timp dat și în anumite condiții de mediu, de unul sau toți clienții care dispun de putere de cumpărare suficientă, în urma manifestării unei anumite nevoi (și dorințe) de a face turism, în cadrul creat printr-un program de marketing mix dat” [4, p.38].

În opinia profesorului universitar Aurelia-Felicia Stăncioiu, **cererea turistică** „reprezintă totalitatea serviciilor și mărfurilor care se materializează în produsele turistice solicitate și acceptate de un client” [14, p.64].

Autorul prezentei lucrări definește **cererea turistică drept** formă de manifestare a dorinței unei persoane pentru odihnă, relaxare și divertisment într-un anumit spațiu geografic din afara reședinței permanente, cu scopul de a a-și reface capacitățile fizice, psihologice, emoționale și de altă natură, având disponibilitate financiară de a plăti serviciile achiziționate de la prestatori sau de la agenții pieței turistice.

Cererea turistică se manifestă diferențiat ca volum și structură, atât în timp cât și în spațiu, în funcție de formele de turism practicate, de diversitatea produselor turistice din cadrul fiecărei destinații de vacanță, de scopul lor, de durata sejurului etc.

In conclusion, it can be stated that the absence or weak manifestation of these determinants reduces the attractiveness of the tourism process and negatively affects the efficiency of tourism development.

There is a certain similarity between tourism demand and tourist consumption. According to researcher Emilia Gogu, **tourism demand** “consists of all individuals who express the desire to travel periodically or temporarily outside their place of residence for reasons other than performing paid activities at their destination” [5, p.69].

Researchers Daniel and Adrian Gherasim believe that **tourism demand** can be defined as “the quantity of a certain tourism product requested at a certain price (rate), in a specific location, within a given period of time and under certain environmental conditions, by one or all customers with sufficient purchasing power, following the manifestation of a specific need (and desire) to engage in tourism, within the framework created by a given marketing mix program” [4, p.38].

According to Professor Aurelia-Felicia Stăncioiu, **tourism demand** “represents the totality of services and goods that materialize in the tourism products requested and accepted by a customer” [14, p.64].

The author of this paper defines **tourism demand** as a manifestation of an individual's desire for rest, relaxation, and entertainment in a specific geographical area outside their permanent residence, with the aim of restoring their physical, psychological, emotional, and other capacities, accompanied by the financial means to pay for the services purchased from providers or agencies operating in the tourism market.

Tourism demand varies in terms of volume and structure, both in time and space, depending on the types of tourism practiced, the diversity of tourism products offered within each holiday destination, their purpose, the length of stay, and other related factors.

De aici rezultă că necesitatea și dorința de a practica o anumită formă motivațională de turism nu sunt suficiente pentru manifestarea cererii de turism. Dacă potențialul consumator de servicii turistice nu dispune de solvabilitate financiară, manifestată prin capacitatea de plată, atunci cererea turistică nu poate fi realizată. În aceste condiții cererea turistică poate trece printr-o varietate de stări, descrise în **tabelul 2**.

It follows that the need and desire to practice a certain motivational form of tourism are not, in themselves, sufficient for the manifestation of tourism demand. Without financial solvency, expressed as the capacity to pay, potential consumers of tourism services cannot transform their intentions into effective demand. Under these conditions, tourism demand may assume different forms or states, which are described in **table 2**.

Tabelul 2/ Table 2

Varietatea de stări ale cererii turistice/ Variety of tourist demand conditions

Nr.	Starea cererii/ of the request	Semnificație/ Meaning
1.	Cererea negativă/ Negative demand	Starea respectivă a cererii este cea mai nedorită de agenții pieței turistice. Ea se manifestă printr-o anumită antipatie, exprimată cel puțin de unii consumatori-turiști, față de un anumit produs sau serviciu oferit de piața turistică./ This state of demand is the most undesirable for tourism market agents. It manifests itself through a certain antipathy, expressed at least by some consumer-tourists, towards a particular product or service offered by the tourism market.
2.	Cerere absentă/ Absent request	Lipsa cererii este, de asemenea, o stare nedorită, deși mai puțin periculoasă decât precedenta. Cauzele pot fi generate de: lipsa informației privind existența produsului turistic, tarifele exagerate, calitatea scăzută a prestației turistice, insuficiența mijloacelor financiare etc./ Lack of demand is also an undesirable situation, albeit less dangerous than the previous one, caused by: lack of information about the existence of the tourism product, excessive prices, low quality of tourism services, lack of financial resources, etc.
3.	Cererea latentă/ Latent demand	Este o formă de manifestare a cererii, care se deosebește de cea precedentă prin faptul, că dorința de cumpărare există, dar nu există produsul corespunzător așteptărilor, care să permită satisfacerea nevoilor de consum turistic./ It is a form of demand that differs from the previous one in that the desire to buy exists, but there is no product that meets expectations and satisfies tourist consumption needs.
4.	Cererea efectivă/ Actual demand	Acest tip de cerere înregistrează valori pozitive din ce în ce mai mari, produsul turistic aflându-se în fază de creștere, iar consumatorii-turiști sunt cointeresați în achiziție./ This type of demand is recording increasingly positive values, with the tourism product in a growth phase and consumer-tourists interested in purchasing it.
5.	Cerere excesivă/ Excessive demand	Cererea depășește posibilitățile și capacitatea de producție a tur-operatorului de a satisface necesitățile de consum ale pieței turistice (se poate manifesta în vârf de sezon turistic)/. Demand exceeds the tour operator's capabilities and production capacity to meet the consumption needs of the tourism market (this can occur during peak tourist season).

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** author's elaboration

Potrivit legii cererii, între nivelul prețurilor și tarifelor aferente produselor turistice și amploarea consumului turistic există un raport invers proporțional. Reacția cererii de produse turistice la schimbarea prețurilor, la care acestea se comercializează, este pusă în evidență prin elasticitatea cererii raportată la preț, care ne arată cu câte procente crește sau scade cererea atunci când prețurile la produsele și serviciile turistice variază cu un anumit procent.

Deci, serviciile și produsele turistice constituie factorul primordial al cererii. Între nivelul de consum

According to the law of demand, there is an inversely proportional relationship between the level of prices and tariffs for tourism products and the extent of tourism consumption. The reaction of demand for tourism products to changes in the prices at which they are sold is highlighted by the price elasticity of demand, which shows us by what percentage demand increases or decreases when the prices of tourism products and services vary by a certain percentage.

Therefore, tourism services and products are the primary factor in demand. There is a direct pro-

și evoluția cererii există un raport direct proporțional. Dacă nuanțăm puțin corelația, putem deduce că cererea de servicii turistice, în raport cu necesitățile de consum ale populației, se poate manifesta în următoarele moduri, reflectate în **tabelul 3**.

portional relationship between the level of consumption and the evolution of demand. If we nuance the correlation a little, we can deduce that the demand for tourism services in relation to the consumption needs of the population can manifest itself in the following ways, as reflected in **table 3**.

Tabelul 3/ Table 3

**Corelarea cererii cu nivelul de consum/
Correlation between demand and consumption level**

Nr.	Nivelul corelării cererii/ Level of demand correlation	Mod de manifestare/ How it shows up
1.	Proportională/ Proportional	Se mărește sau se micșorează în aceeași proporție cu necesitățile de consum ale pieței turistice./ It increases or decreases in proportion to the consumption needs of the tourism market.
2.	Progresivă/ Progressive	Crește într-o proporție mai mare decât necesitățile de consum ale pieței turistice./ It is growing at a faster rate than the consumption needs of the tourism market.
3.	Degresivă/ Degressive	Crește într-o proporție mai mică decât necesitățile de consum ale pieței turistice./ It is growing at a slower rate than the consumption needs of the tourism market.
4.	Regresivă/ Regressive	Se micșorează în timp ce necesitățile de consum ale pieței turistice sunt în creștere./ It is shrinking while the consumption needs of the tourism market are growing.
5.	Neregulată/ Irregular	Poate să fie uneori progresivă, alteori proporțională, după care se poate transforma în degresivă sau regresivă./ It can sometimes be progressive, sometimes proportional, and then turn into degressive or regressive.

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** author's elaboration

Remarcăm faptul că cererea de servicii turistice, ca oricare altă cerere de servicii, nu poate fi progresivă (nu poate crește mai repede decât necesitatea de consum), datorită caracterului nestocabil al acestor servicii.

Dacă este să realizăm o radiografie statistică a pieței turistice a Republicii Moldova referitoare la cererea atestată pentru turismul receptor, atunci observăm o creștere stabilă a acesteia. Statistica turismului receptor organizat este redată în **tabelul 4**.

We note that the demand for tourism services, like any other demand for services, cannot be progressive (it cannot grow faster than consumption needs) due to the non-stockable nature of these services.

If we were to conduct a statistical analysis of the tourism market in the Republic of Moldova with regard to the certified demand for inbound tourism, we would observe a steady increase in demand. Statistics on organized inbound tourism are presented in **table 4**.

Tabelul 4/ Table 4

Statistica turismului receptor organizat/ Statistics on organized inbound tourism

Anul/ Year	Turism receptor organizat/ Organized inbound tourism	Total încasări în turism (mln. lei)/ Total tourism revenue (MDL)
	Total turiști deserviți/ Total tourists served	
2019	19848	82,4
2020	6950	7,3
2021	24006	17,0
2022	29000	34,5
2023	43600	45,6
2024	67600	66,5

Sursa: elaborat de autor, în baza datelor Biroului Național de Statistică [6]/

Source: Developed by the author based on data from the National Bureau of Statistics [6]

Cererea turistică în Republica Moldova s-a relansat moderat după criza Covid-19, iar creșterile din anii 2022-2024 sunt semnificative pentru turismul receptor organizat. Cu toate acestea, Republica Moldova, la capitolul încasări pentru turismul receptor organizat, rămâne sub nivelul anului 2019.

În această ordine de idei, putem concluziona că, pentru a avea o cerere stabilă de consum pe piața serviciilor turistice a Republicii Moldova, trebuie să asigurăm competitivitatea și vizibilitatea produselor și serviciilor turistice ale țării pe plan internațional, menținând obligatoriu raportul preț-calitate.

Oferta turistică – cadrul în care se manifestă consumul

Oferta turistică are rolul de a transforma cererea în consum efectiv, prin produse atractive, accesibile și adaptate necesităților pieței turistice. Aceasta cuprinde resursele naturale și antropice ale unei destinații turistice.

Complexitatea ofertei turistice se mai caracterizează și prin faptul că, este formată dintr-o serie de elemente indispensabile consumului turistic, fără de care nu poate fi conceput produsul turistic. În **Figura 2**, sunt prezentate elementele care participă la formarea ofertei turistice a unei destinații de vacanță.

Tourism demand in the Republic of Moldova has recovered moderately after the COVID-19 crisis, with notable increases recorded during the period 2022-2024, particularly in the segment of organized inbound tourism. However, in terms of revenues generated by organized inbound tourism, the Republic of Moldova still remains below the levels registered in 2019.

In this context, it may be concluded that, in order to ensure a stable consumer demand in the tourism services market of the Republic of Moldova, it is essential to enhance both the competitiveness and the international visibility of the country's tourism products and services, while consistently maintaining an appropriate price-quality ratio.

Tourism supply – the framework in which consumption takes place

Tourism supply plays a crucial role in converting tourism demand into actual consumption through the provision of attractive and accessible products tailored to the requirements of the tourism market. This includes both the natural and anthropogenic resources of a tourist destination.

The complexity of tourism supply is also characterized by the fact that it consists of a series of indispensable elements for tourism consumption, without which the tourist product cannot be conceived. **Figure 2** shows the key elements that contribute to the formation of the tourism supply of a holiday destination.

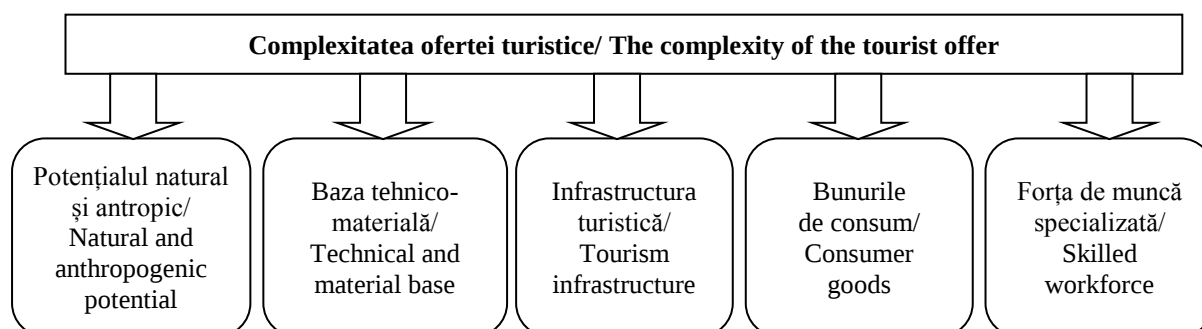


Figura 2. Elementele care formează oferta turistică a unei destinații de vacanță/

Figure 2. Elements that make up the tourism offer of a holiday destination

Sursa: elaborată de autor/ Source: author's elaboration

Calitatea, diversitatea și competitivitatea ofertei influențează direct nivelul de satisfacție al turiștilor și decizia de a consuma sau de a repeta experiența într-o anumită zonă.

Contribuția, la formarea produsului turistic național coerent, trebuie să fie bazată pe un mix de:

- identitate locală autentică (vin, gastronomie, tradiții);
- diversitate tematică (istorică, culturală, arheologică, religioasă etc.);
- accesibilitate (conexiuni aeriene și terestre favorabile).

Specificul ofertei turistice constă în aceea că ea prezintă un grad sporit de rigiditate, caracterizată

The quality, diversity, and competitiveness of tourism supply directly influence the level of tourist satisfaction and the decision to consume or to repeat the experience in a particular area.

The contribution to the formation of a coherent national tourism product must be based on a mix of:

- authentic local identity (wine, gastronomy, traditions);
- thematic diversity (historical, cultural, archaeological, religious, etc.);
- accessibility (favourable air and land connections);

The specificity of the tourism supply lies in its high degree of rigidity, characterized by immobility,

prin imobilitate, imposibilitatea de a fi stocată și adaptabilitate scăzută la variațiile sezoniere.

Ce, totuși, semnifică oferta turistică? De ce este atât de importantă pentru o destinație turistică? Pentru a răspunde la aceste întrebări, am consultat literatura de specialitate, cu scopul de a examina opinia specialiștilor din domeniul dat.

În accepțiunea profesorului universitar Ramona Pîrvu, **oferta turistică** „este formată din cadrul și potențialul natural și antropic, echipamentul de producție a serviciilor turistice, masa de bunuri materiale destinate consumului turistic, forța de muncă specializată în activitățile specifice, infrastructura turistică și condițiile de comercializare” [11, p.70].

Grupul de autori condus de profesorul Nicolae Neacșu, consideră că **oferta turistică** „reunește ansamblul elementelor care concură la obținerea produsului turistic, respectiv: potențialul turistic natural și antropic și condițiile naturale și socio-economice concrete de valorificare; structurile de primire turistică; echipamentele de producție a serviciilor turistice; bunurile materiale necesare pregătirii produselor și serviciilor turistice destinate consumului turistic; forța de muncă specifică turismului; infrastructura generală și turistică; condițiile de comercializare” [9, p.51].

Autorul prezentului studiu, este de părerea că **oferta turistică** reprezintă întreg patrimoniul turistic al unei țări destinat consumului turistic, care are drept suport formele motivaționale de turism, concepute și formate în baza potențialului natural și antropic, a bazei tehnico-materiale și a infrastructurii turistice, cu concursul nemijlocit al forței de muncă specializate.

Caracterul rigid al ofertei constă în faptul că, datorită elementelor care o formează, nu se poate deplasa în spațiu pentru a întâlni cererea. Profesorul universitar Cristiana Cristureanu, este de părerea că „între oferta turistică și producția turistică există un alt tip de relație comparativ cu ceea ce pe piața bunurilor de consum, ceea ce conduce la următoarele particularități: [3, p. 136].

- producția turistică poate fi cel mult egală cu oferta turistică, contrar producției bunurilor materiale, unde oferta este cel mult egală cu producția”;
- structura ofertei turistice nu coincide totdeauna cu structura producției turistice;
- oferta turistică există și independent de producția turistică, spre deosebire de producția turistică care nu poate fi realizată în afara ofertei;
- oferta turistică este fermă, în timp ce producția turistică este efemeră”.

Oferta turistică poate fi grupată corespunzător necesităților consumatorului-turist, într-o formă motivațională de turism, iar fiecare dintre aceste oferte

the impossibility of being stored, and low adaptability to seasonal variations.

But what does tourism supply actually mean? Why is it so important for a tourist destination? In order to answer these questions, we consulted the specialist literature to examine the opinions of experts in the field.

According to Professor Ramona Pîrvu, **tourism supply** “consists of the natural and anthropic framework and potential, the equipment used to produce tourism services, the stock of material goods intended for tourism consumption, the workforce specialised in specific activities, the tourism infrastructure, and the conditions for marketing” [11, p.70].

Similarly, the group of authors led by Professor Nicolae Neacșu believes that the **tourism supply** “brings together all the elements that contribute to the creation of the tourism product, namely: natural and anthropic tourist potential and the specific natural and socio-economic conditions for its exploitation; tourist accommodation facilities; equipment for the production of tourist services; material goods necessary for the preparation of tourist products and services intended for tourist consumption; a workforce specific to tourism; general and tourism infrastructure; and marketing conditions” [9, p.51].

The author of this study believes that **tourism supply** “represent the entire tourism heritage of a country intended for tourism consumption, supported by motivational forms of tourism, designed and shaped based on natural and anthropic potential, technical and material resources, and tourism infrastructure, with the direct involvement of a specialized workforce”.

The rigid nature of supply lies in the fact that, due to the elements that comprise it, it cannot move in space to meet demand. Professor Cristiana Cristureanu [3, p.136] believes that “there is a different type of relationship between tourism supply and tourism production compared to that on the consumer goods market, which leads to the following particularities:

- tourism production can be at most equal to tourism supply, unlike the production of material goods, where supply is at most equal to production;
- the structure of tourism supply does not always coincide with the structure of tourism production;
- tourism supply exists independently of tourism production, unlike tourism production, which cannot be achieved outside of supply;
- tourism supply is stable, while tourism production is ephemeral”.

The tourism supply can be structured according to the needs of the consumer-tourist, in a motivational form of tourism, each of these offers can constitute a distinct market addressed to appropriately selected potential consumers.

poate constitui o piață distinctă adresată potențialilor consumatori-turiști selectați corespunzător.

Concluzionând asupra celor relatate, putem afirma, că oferta turistică este o consecință a unor combinații cu posibilități multiple între elementele de atracție turistică pe care le oferă un spațiu geografic oarecare și baza tehnico-materială a teritoriului respectiv, fiind rezultatul contribuției resurselor umane care modelează și creează produsele și serviciile turistice necesare consumului turistic. În acest context, oferta turistică se prezintă ca un ansamblu de servicii (transport, cazare, alimentare, agrement, excursii etc.), care se materializează în produse turistice, destinate consumului turistic.

Examinând potențialul turistic al Republicii Moldova, putem afirma că oferta turistică a țării este una diversificată, dar încă în curs de valorificare și dezvoltare. Deși țara nu dispune de munți sau ieșire la mare – factorii naturali tradiționali pentru turism – această lipsă poate fi compensată prin alte resurse turistice: oenologice, istorice, culturale, arhitecturale, religioase și rurale, care pot forma un produs turistic național autentic și competitiv.

În continuare, în **tabelul 5**, vom prezenta resursele turistice naturale și antropice, care pot servi drept bază pentru formarea ofertei turistice a țării.

In conclusion, tourism supply may be regarded as a consequence of multiple combinations between the tourist attractions available within a given geographical area and the technical and material base of the respective territory, reflecting the contribution of human resources that shape and create the tourist products and services necessary for tourism consumption. In this context, the tourism supply is presented as a set of services (transport, accommodation, food, leisure, excursions, etc.), which materialise in tourist products intended for tourist consumption.

Examining the tourism potential of the Republic of Moldova, it can be observed that the country's tourism supply is diverse, but still in the process of being developed and promoted. Although the country does not have mountains or access to the seacoast, traditional natural factors for tourism, this lack can be compensated by other tourism resources: oenological, historical, cultural, architectural, religious, and rural, which can form an authentic and competitive national tourist product.

Subsequently, **table 5**, presents the natural and anthropic tourism resources that can serve as the foundation for the country's tourist supply.

Tabelul 5/ Table 5

Resursele turistice naturale și antropice/ Natural and anthropogenic tourism resources

Nr.	Resurse/ Resources	Caracteristica/ Feature
1	2	3
1.	Resursele naturale/ Natural resources	• rezervații naturale: Pădurea Domnească, Codrii, Plaiul Fagului, Iagorlic, Prutul de Jos (obiectiv UNESCO);/ nature reserves: Domnească Forest, Codrii, Plaiul Fagului, Iagorlic, Prutul de Jos (UNESCO site); • arii protejate: rezervații peisajere, monumente ale naturii, grădini botanice și dendrarii;/ protected areas: landscape reserves, natural monuments, botanical gardens, and arboreturns. • relief colinar: peisaje pitorești, coline senzaționale etc./; hilly terrain: picturesque landscapes, sensational hills, etc. • râuri și lacuri: Nistru, Prut, Răut, Costești-Stînca, Ghidighici, Manta, Belev etc./; rivers and lakes: Nistru, Prut, Răut, Costești-Stanca, Ghidighici, Manta, Belev, etc.; • peșteri și formațiuni carstice: peștera „Emil Racoviță” din Criva, peștera Surprizelor din Criuleni, stâncile de la Țipova și Saharna – formațiuni calcaroase spectaculoase;/ caves and karst formations: the Emil Racoviță cave in Criva, the Surprizelor cave in Criuleni, the cliffs at Țipova and Saharna – spectacular limestone formations; • flora și fauna: păduri cu diferite specii de copaci și plante rare, specii și vietăți (peste 250 de specii de păsări);/ flora and fauna: forests with various species of trees and rare plants, species and creatures (over 250 species of birds); • ape minerale și nămoluri terapeutice: izvoarele din Călărași, Hâncești, Cahul, Camenca; nămolurile terapeutice de la Nufărul Alb din Cahul./ mineral waters and therapeutic mud: the springs in Călărași, Hâncești, Cahul, Camenca; the therapeutic mud at Nufărul Alb in Cahul.

Continuarea tabelului 5/ Continuation of table 5

1	2	3
2.	Resurse antropice/ Anthropogenic resources	- patrimoniul istoric și arhitectural: Cetatea Soroca – fortăreață medie-vală construită de Ștefan cel Mare; Cetatea Tighina – cetate otomană; Orheiul Vechi – complex arheologic și istoric unic cu ruine medievale, grote rupestre, biserici săpate în stâncă și mănăstiri;/ historical and architectural heritage: Soroca Fortress – a medieval fortress built by Stephen the Great; Tighina Fortress – an Ottoman fortress; Orheiul Vechi – a unique archaeological and historical complex with medieval ruins, rock caves, churches carved into the rock, and monasteries; - arhitectură eclectică și neoclasică în municipiul Chișinău – Casa Herța, clădirea Muzeului Național de Istorie, clădiri din perioada interbelică și postbelică etc./; eclectic and neoclassical architecture in Chișinău – Herța House, the National History Museum building, interwar and post-war buildings, etc.; - lăcașuri de cult religios: mănăstiri medievale (Căpriana, Hîncu, Vărzărești); biserici vechi din piatră și lemn cu picturi murale originale; lăcașuri religioase din alte confesiuni (biserici catolice, sinagogi etc.);/ places of worship: medieval monasteries (Căpriana, Hîncu, Vărzărești); old stone and wooden churches with original murals; places of worship of other denominations (Catholic churches, synagogues, etc.); - instituții de cultură și artă: muzee (Muzeul Național de Istorie a Moldovei, Muzeul Național de Etnografie și Istorie Naturală, Muzeul Satului Moldovenesc, Muzeul Alexandr Pușkin etc.);/ places of worship: medieval monasteries (Căpriana, Hîncu, Vărzărești); old stone and wooden churches with original murals; places of worship of other denominations (Catholic churches, synagogues, etc.); - galerii și teatre: Teatrul Național „Mihai Eminescu”, Teatrul de Operă și Balet „Maria Bieșu” etc./ galleries and theaters: Mihai Eminescu National Theater, Maria Bieșu Opera and Ballet Theater, etc. - vinării și crame: Cricova, Mileștii Mici, Castel Mimi, Chateau Vartely, Purcari, Brănești etc./ wineries and cellars: Cricova, Mileștii Mici, Castel Mimi, Chateau Vartely, Pucari, Brănești, etc.

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** author's elaboration

De asemenea, la baza formării ofertei turistice a Republicii Moldova, stau și formele motivaționale de turism, care pot direcționa fluxurile de turiști către țara noastră.

Autorul studiului, care dispune de o experiență de peste 30 de ani în domeniul turismului, este de părere că, la formarea ofertei turistice a Republicii Moldova pot participa **10 forme motivaționale de turism**, capabile să transforme țara noastră într-o veritabilă destinație turistică, pentru a fi competitivă pe plan internațional. Aceste forme motivaționale de turism sunt prezentate în **tabelul 6**.

Furthermore, the development of Moldova's tourism supply is also based on motivational forms of tourism, which can direct tourist flows to our country.

The author of the study, who has over 30 years of experience in the field of tourism, believes that **10 forms of motivational tourism** can contribute to the development of Moldova's tourism supply, capable of transforming our country into a true tourist destination, in order to be competitive internationally. These motivational forms of tourism are presented in **table 6**.

Tabelul 6/ Table 6

Formele motivaționale de turism/ Motivational forms of tourism

Nr.	Forme motivaționale de turism/ Motivational forms of tourism	Descrierea/ Description
1	2	3
1.	Turismul viti-vinicol/ Wine tourism	Reprezintă o formă motivațională de turism specializat, orientată spre vizitarea regiunilor viticole, a cramelor și podgoriilor, fiind centrată pe activități precum degustarea vinurilor locale, familiarizarea cu procesele tehnologice de vinificație, precum și pe aprofundarea contactului cu valorile culturale, tradițiile și patrimoniul viticol/. It is a motivational form of specialized tourism, focused on visiting wine regions, cellars, and vineyards, centered on activities such as tasting local wines, learning about winemaking processes, and deepening contact with the cultural values, traditions, and wine heritage specific to a country or region.
2.	Turismul cultural/ Cultural tourism	Reprezintă o formă motivațională de turism, axată pe interesul vizitatorilor pentru patrimoniul material și imaterial, implicând participarea la activități, care favorizează apropierea de elementele culturale, artistice, istorice și spirituale/. It represents a motivational form of tourism, focused on visitors' interest in the tangible and intangible heritage of a region or country, involving participation in activities that promote knowledge and appreciation of cultural, artistic, historical, and spiritual elements.
3.	Turismul rural și gastronomic/ Rural and gastronomic tourism	Reprezintă o formă motivațională de turism, desfășurată în mediul rural, caracterizată prin cazarea turiștilor în gospodării, pensiuni turistice, ipensiuni agroturistice sau vile turistice, oferindu-le oportunitatea de a experimenta stilul de viață tradițional, obiceiurile locale, gastronomia autentică, precum și activitățile specifice zonei/. It is a motivational form of tourism carried out in rural areas, characterised by the accommodation of tourists in rural houses, tourist guesthouses, agritourism guesthouses or tourist villas, offering them the opportunity to experience the traditional lifestyle, local customs, authentic cuisine and activities specific to the area.
4.	Turismul religios/ Religious tourism	Este o formă motivațională de turism, bazată pe credință, spiritualitate sau interes cultural față de valorile religioase, care implică deplasarea vizitatorilor către lăcașuri sacre și centre de pelerinaj/. It represents a motivational form of tourism based on faith, spirituality, or cultural interest in religious values, which involves visitors traveling to sacred places.
5.	Turismul urban/ Urban tourism	Reprezintă o formă motivațională de turism, desfășurată în mediul urban, care presupune vizitarea orașelor în scopuri variate: recreative, culturale, de afaceri sau educaționale/. It is a motivational form of tourism, carried out in urban areas, which involves visiting cities for recreational, cultural, business, or educational purposes.
6.	Turismul medical/ Medical tourism	Este o formă motivațională de turism specializată, orientată spre obținerea de servicii medicale, tratamente sau intervenții de specialitate, combinată cu activități de relaxare, recreere și refacere/. It represents a specialized form of motivational tourism, which involves people traveling outside their usual place of residence in order to access medical services or specialized interventions, combined with relaxation and recreational activities.
7.	Turismul de afaceri/ Business tourism	Reprezintă o formă motivațională de turism dedicată participării la evenimente profesionale, economice sau instituționale, precum: conferințe, congrese, târguri, expoziții, întâlniri de afaceri sau programe de formare profesională/. It represents a specialized form of motivational tourism, which involves people traveling outside their usual place of residence, with the main purpose of participating in professional, economic, or institutional activities, such as conferences, congresses, fairs, exhibitions, business meetings, or professional training programs.

Continuarea tabelului 6/ Continuation of table 6

1	2	3
8.	Turismul de aventură/ Adventure tourism	Este o formă motivațională de turism, care implică activități dinamice și explorări cu grad sporit de risc, desfășurate în medii naturale și care presupune elemente de provocare, incertitudine și contact direct cu natura./It is a motivational form of tourism that involves exploring or actively participating in high-risk physical activities carried out in natural environments and involving elements of challenge, uncertainty, and direct contact with nature.
9.	Turismul ecologic (ecoturismul)/ Ecological tourism (ecotourism)	Reprezintă o formă motivațională de turism, responsabilă din punct de vedere ecologic, orientată spre vizitarea zonelor naturale relativ nealterate, având ca obiectiv observarea și aprecierea peisajelor, florei și faunei, fiind manifestată, în paralel cu protejarea mediului ambiant./ It represents a motivational form of tourism, environmentally responsible, which involves visiting relatively unspoiled natural areas for the purpose of observing and appreciating landscapes, flora, fauna, etc., manifested through the protection and conservation of the environment.
10.	Turismul nostalgic/ Nostalgic tourism	Este o formă motivațională de turism, centrată pe dorința călătorului de a se deplasa virtual în timp, de a reconstrui sau reinterpretă unele experiențe și trăiri din trecut./ It represents a motivational form of tourism, centered on the traveler's desire to travel virtually in time, to reconstruct or reinterpret their experiences associated with the past.

Sursa: ajustat de autor după SDT „Turism-2020” [1, p.17-22]/ **Source:** Adjusted by the author based on SDT „Tourism-2020” [1, p.17-22]

Formele motivaționale de turism prezentate, dețin un potențial semnificativ în diversificarea și consolidarea ofertei turistice a Republicii Moldova. Prin integrarea acestor forme motivaționale de turism în oferta turistică a țării, Republica Moldova poate răspunde mai eficient cerințelor unui public tot mai interesat de experiențele personalizate, cu valoare atractivă și emoțională.

Prin urmare, o abordare centrată pe motivația turistului, dublată de politici de marketing coerente și investiții în infrastructura specifică, ar putea transforma aceste forme motivaționale de turism într-un vector strategic de dezvoltare durabilă a turismului național.

Concluzie

Oferta turistică a Republicii Moldova este în continuă dezvoltare și are un potențial considerabil de a susține formarea unui produs turistic național bazat pe autenticitate, tradiție și ospitalitate.

Contextul analizei consumului turistic, din perspectiva cererii și ofertei, evidențiază complexitatea relației dintre factorii care modelează comportamentul consumatorului-turist și capacitatea industriei turistice de a răspunde adecvat acestor cerințe.

Rezultatele cercetării atestă faptul că, în temeiul unui interes tot mai crescut pentru activitățile turistice, există încă anumite dezechilibre între ceea ce își doresc turiștii și ceea ce oferă Republica Moldova.

Cererea turistică modernă este influențată de tendințe precum personalizarea experiențelor, sustenabilitatea, siguranța și digitalizarea serviciilor. Turiștii devin tot mai exigenți, mai informați și mai orientați spre calitatea, autenticitatea și accesibilitatea destinației turistice.

The motivational forms of tourism presented have significant potential in diversifying and strengthening the tourism supply of the Republic of Moldova. By integrating these motivational forms of tourism into the country's tourism offer, Moldova can respond more effectively to the demands of a public increasingly interested in personalized experiences with both attractive and emotional value.

Therefore, an approach focused on tourist motivation, combined with coherent marketing policies and targeted investments in specific infrastructure, can transform these motivational forms of tourism into a strategic vector for the sustainable development of national tourism sector.

Conclusion

The tourism supply of the Republic of Moldova is in constant development and has considerable potential to support the creation of a national tourism product based on authenticity, tradition, and hospitality.

The analysis of tourism consumption from the perspective of supply and demand highlights the complexity of the relationship between the factors that shape consumer-tourist behaviour and the capacity of the tourism industry to respond adequately to these demands.

The research results show that, despite growing interest in tourism activities, imbalances persist between what tourists expect and the actual supply provided by the Republic of Moldova.

Modern tourism demand is influenced by trends such as personalization of experiences, sustainability, safety, and digitisation of services. Tourists are becoming increasingly demanding, well-

În același timp, oferta turistică, rămâne a fi încă rigidă, neadaptată noilor preferințe ale consumatorilor, fiind afectată de lipsa promovării eficiente și deficitul de personal calificat.

Suntem de părerea că, o strategie coerentă, orientată pe calitate, sustenabilitate și experiențe turistice unice, poate transforma Republica Moldova într-o destinație emergentă în Europa de Est.

Astfel, concluzionăm că, pentru a stimula un consum turistic constant, este esențială o adaptare permanentă a ofertei la cererea în schimbare, o mai bună cunoaștere a comportamentului consumatorului și o viziune integrată asupra dezvoltării turismului. Această abordare poate contribui la creșterea satisfacției turistului, consecința fiind, consolidarea imaginii Republicii Moldova ca destinație turistică sigură, competitivă și de înaltă calitate.

Concluziile formulate impun adoptarea unor măsuri strategice și operaționale, menite să optimizeze relația dintre cererea și oferta turistică, cu scopul de a stimula un consum turistic sustenabil, diversificat și constant, adaptat noilor cerințe ale pieței. În contextul dat, venim cu unele propuneri și recomandări.

Propuneri și recomandări:

1. Asigurarea personalizării ofertei turistice în raport cu tendințele actuale ale pieței de consum turistic;
2. Diversificarea serviciilor complementare: activități recreative, culturale, sportive, de agrement etc., care pot crește valoarea consumului turistic;
3. Adaptarea infrastructurii și serviciilor la noile standarde de confort, igienă, digitalizare și sustenabilitate;
4. Instruirea continuă a personalului din industria turismului în domenii-cheie precum: ospitalitatea, comunicarea interculturală, utilizarea tehnologiei și managementul experienței turistice;
5. Introducerea unor mecanisme de monitorizare a satisfacției turistului, cu scopul îmbunătățirii continue a serviciilor oferite;
6. Consolidarea identității brandului destinației prin campanii de promovare coerente, integrate și adaptate fiecărui segment de public-țintă;
7. Utilizarea eficientă a platformelor digitale, aplicațiilor mobile și rețelelor sociale pentru atragerea turiștilor și fidelizarea acestora;
8. Crearea de pachete turistice forfetare, ușor de accesat și rezervat on-line, care să ofere o experiență unică și de neuitat;
9. Dezvoltarea turismului în regiuni mai puțin vizitate, pentru reducerea presiunii asupra zonelor aglomerate și pentru asigurarea unui consum turistic echilibrat;
10. Implementarea unor politici de dezvoltare durabilă a turismului, care să ia în considerare capacitate de suport a destinațiilor și conservarea resurselor locale.

informed, and more focused on the quality, authenticity, and accessibility of tourist destinations.

At the same time, the national tourism supply remains rigid, insufficiently adapted to new consumer preferences, and constrained by ineffective promotion and a lack of qualified personnel.

We believe that a coherent strategy focused on quality, sustainability, and unique tourist experiences can transform the Republic of Moldova into an emerging tourism destination in Eastern Europe.

Thus, we conclude that in order to stimulate constant tourism consumption, it is essential to ensure the continuous adaptation of supply to changing demand, to better understand consumer behaviour, and to have an integrated vision of tourism development. Such an approach can contribute to increasing tourist satisfaction and contribute to strengthening the image of the Republic of Moldova as a safe, competitive, and high-quality tourist destination.

The conclusions drawn require the adoption of both strategic and operational measures aimed at optimizing the relationship between tourism demand and supply in order to stimulate sustainable, diversified, and consistent tourism consumption adapted to new market requirements.

Proposals and recommendations:

1. Ensure the personalization of tourism supply in line with current trends in the tourism consumer market;
2. Diversify complementary services: recreational, cultural, sports, and leisure activities, etc., which can increase the value of tourism consumption;
3. Adapt infrastructure and services to contemporary standards of comfort, hygiene, digitisation, and sustainability;
4. Provide continuous training for tourism industry staff in key areas such as hospitality, intercultural communication, use of technology, and tourism experience management;
5. Introduce mechanisms for monitoring tourist satisfaction, with the aim of continuously improving the quality of services offered;
6. Strengthen destination brand identity through coherent and integrated promotional campaigns tailored to specific target audience;
7. Use digital platforms, mobile applications, and social networks effectively to attract tourists and build their loyalty;
8. Develop comprehensive, easy-to-access on-line tourist packages that provide unique and unforgettable experiences;
9. Promote tourism in lesser-visited regions to reduce pressure on crowded areas and ensure balanced tourism consumption;
10. Implement sustainable tourism development policies that account the carrying capacity of destinations and the conservation of local resources.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BĂLTĂREȚU, Andrea-Mihaela. *Economia industriei turistice*. București: Ed. Universitară, 2016. 293 p. ISBN 978-606-28-0502-9.
2. BRAN, F.; D. MARIN și T. SIMON. *Economia turismului și mediului înconjurător*. București: Ed. Economică, 1998. 263 p. ISBN 973-590-135-8.
3. CRISTUREANU, Cristiana. *Strategii și tranzacții în turismul internațional*. București: C.H. Beck, 2016. 384 p. ISBN 978-973-655-925-9.
4. GHERASIM, D. și A. GHERASIM. *Marketing în turism*. București: Pro Universitaria, 2025. 318 p. ISBN 978-606-26-2069-1.
5. GOGU, Emilia. *Statistica în turism și comerț*. București: Oscar Print, 2009. 266 p. ISBN 978-973-668-232-2.
6. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. *Turism*. Online. Disponibil: https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/11 [accesat 2025-09-29].
7. IVASCIUC, Ioana-Simona. *Marketing hotelier*. București: Pro Universitaria, 2022. 175 p. ISBN 978-606-26-1658-8.
8. MINCIU, Rodica. *Economia turismului*. Ed. a 3-a. București: Uranus, 2004. 312 p. ISBN 973-7765-08-7.
9. NEACȘU, N.; P. BARON; V. GLĂVAN și M. NEACȘU. *Geografia și economia turismului*. București: Pro Universitaria, 2011. 617 p. ISBN 978-973-129-829-0.
10. NEACȘU, N.; P. BARON și O. SNAK. *Economia turismului*. Ed. a 2-a. București: Ed. Pro Universitaria, 2006. 576 p. ISBN 978-973-8994-88-1.
11. PÎRVU, Ramona. *Turism internațional*. Craiova: Universitaria, 2015. 240 p. ISBN 978-606-14-0909-9.
12. PLATON, Nicolae. *Strategia de Dezvoltare a Turismului „Turism-2020”*. Chișinău: Elan Poligraf, 2014. 176 p. ISBN 978-9975-3014-0-4.
13. SMEDESCU, Ion. *Marketing*. București: Ed. Universitară, 2005. 695 p. ISBN 973-7787-81-1.
14. STĂNCIOIU, Aurelia-Felicia. *Strategii de marketing în turism*. București: Ed. Economică, 2004. 256 p. ISBN 973-709-069-1.

CZU: 331.2(478)

UDC: 331.2(478)

DINAMICA ȘI STRUCTURA SALARIZĂRII ÎN REPUBLICA MOLDOVA: O ABORDARE SECTORIALĂ

Dr. hab., conf. univ. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8203-9755

Dr., conf. univ. Rodica SLUTU, USARB
rodicaslutu@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5705-4638

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39>

DYNAMICS AND STRUCTURE OF SALARIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: A SECTORAL APPROACH

Dr. Hab., Assoc. Prof. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8203-9755

PhD, Assoc. Prof. Rodica SLUTU, USARB
rodicaslutu@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5705-4638

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39>

Abstract

Articolul examinează evoluția și structura salariilor în Republica Moldova printr-o analiză sectorială, evidențiind principalele tendințe și discrepanțe dintre diferitele ramuri economice. Studiul utilizează date statistice recente pentru a evalua dinamica salariilor în sectoarele public și privat, cu accent pe domenii precum: agricultura, industria prelucrătoare, tehnologia informației, educația și sănătatea. Analiza are ca obiect identificarea factorilor determinanți ai nivelului salarial din Republica Moldova, prin prisma diferențelor sectoriale. Rezultatele evidențiază inegalități semnificative în distribuția veniturilor salariale și subliniază necesitatea unor reforme pentru reducerea disparităților între sectoare. Lucrarea oferă recomandări pentru îmbunătățirea politicilor salariale, în vederea stimulării echității și creșterii competitivității economice.

Cuvinte-cheie: salariu, sistem de remunerare, bonusuri, indemnizații, salariu tarifar, salariu fix.

Clasificare JEL: M12, E23, M54.

Introducere

Remunerarea muncii reprezintă totalitatea drepturilor bănești și/sau beneficiilor materiale acordate unui angajat în schimbul muncii prestate în cadrul unei relații de muncă [16, 17]. Aceasta include salariul de bază, sporurile, primele, bonusurile și alte avantaje extrasalariale, constituind un element esențial al politicii de resurse umane și al motivației profesionale.

Din perspectivă economică, remunerarea muncii este considerată o componentă fundamentală a pieței forței de muncă, influențând atât oferta de muncă, cât și cererea pentru forță de muncă calificată. Din punct de vedere juridic, remunerarea este reglementată prin contractul individual sau colectiv de muncă, legislația națională și standardele internaționale privind drepturile angajaților.

Metode de cercetare aplicate

Obiectivul general al cercetării constă în evidențierea problemelor și provocărilor specifice

Abstract

The article analyses the dynamics and structure of salaries in the Republic of Moldova through a sectoral perspective, highlighting the main trends and discrepancies between different economic sectors. The study uses recent statistical data to evaluate salary developments in the public and private sectors with a focus on industries such as agriculture, manufacturing, IT, education, and health, and examines the determining factors of salary levels, from a sectoral perspective. The results of the study reveal significant inequalities in the distribution of labour income and the need for reforms to reduce sectoral disparities. The paper proposes recommendations for improving salary policies in order to promote equity and increase economic competitiveness.

Keywords: salary, remuneration system, bonuses, allowances, tariff salary, fixed salary.

JEL Classification: M12, E23, M54.

Introduction

Work remuneration comprises all monetary entitlements and/or material benefits granted to an employee in exchange for the work performed in an employment relationship [16,17]. It includes basic salary, allowances, premiums, bonuses, and other non-salary benefits, and represent an essential element of human resources policy and professional motivation.

From an economic perspective, the work remuneration is considered a fundamental component of the labour market, influencing both labour supply and demand for skilled labour. From a legal point of view, the remuneration is governed by the individual or collective labour contract, national law and international standards on employee rights.

Applied research methods

The general objective of our research is to highlight the problems and challenges in the remuneration of employees in the Republic of Moldova from a sectoral perspective.

remunerării muncii angajaților din Republica Moldova, analizate din perspectivă sectorială.

În vederea atingerii acestui obiectiv general au fost stabilite următoarele *obiective specifice*:

- O1: cercetarea reperelor conceptuale privind remunerarea muncii;
- O2: identificarea principalelor abordări privind remunerarea muncii;
- O3: evidențierea problemelor și provocărilor în remunerarea muncii, în Republica Moldova, sub aspect sectorial.

Metodologia de cercetare aplicată este una complexă, ce include metode precum: *analiza, sinteza, inducția, deducția, abducția, abstracția științifică, documentarea, analiza de conținut, compararea, metoda grafică* etc. Drept urmare, putem reiterate că, remunerarea muncii reprezintă un pilon de bază al dezvoltării societății și un factor determinant al satisfacției angajaților. Astfel, importanța cercetărilor în domeniul dat este una imperativă, fiind dictată de necesitatea identificării unor soluții de aliniere a politicilor naționale la obiectivele de creștere a performanțelor și consolidare a satisfacției profesionale a angajaților.

Rezultate și discuții

Există mai mulți autori din literatura de specialitate care au abordat conceptul de *remunerare a muncii* din perspective economice, manageriale și juridice [3, 4, 9].

Astfel, profesorului **Gary Dessler**, în lucrarea sa „*Human Resource Management*” definește *remunerarea muncii* reprezentată ca „ansamblul recompenselor financiare și non-financiare oferite angajaților în schimbul muncii depuse, având un rol esențial în atragerea, reținerea și motivarea personalului” [8, p. 24].

O altă definiție a profesorului **Michael Armstrong**, în manualul intitulat „*A Handbook of Human Resource Management Practice*”, menționează că „*remunerarea muncii este un sistem organizat de recompensare a angajaților, care trebuie să fie echitabil, motivant și aliniat obiectivelor strategice ale organizației*” [2, p. 48].

La rândul său, profesorul **Edward E. Lawler**, în lucrarea intitulată „*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*” subliniază că „*remunerarea trebuie să fie privită ca un sistem strategic, care influențează performanța individuală și organizațională prin metode diferite de recompensare, inclusiv salarizare fixă, variabilă și beneficii*” [11, p. 59].

Totodată, lucrarea „*Compensation*” elaborată de **George T. Milkovich** și **Jerry M. Newman** analizează în profunzime strategiile de remunerare, echitatea salarială și impactul recompenselor asupra performanței angajaților. Autorii Milkovich & Newman evidențiază că „*remunerarea muncii reprezintă suma tuturor recompenselor financiare și non-financiare*

In achieving the general objective of the research, we have established the following *specific objectives*:

- O1: to examine conceptual benchmarks regarding labour remuneration;
- O2: to identify major approaches regarding labour remuneration;
- O3: to identify the main problems and challenges in labour remuneration in the Republic of Moldova, from a sectoral perspective.

The applied research methodology is complex, which includes methods such as: *analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, scientific abstraction, documentation, content analysis, comparison, graphic method, etc.* As a result, given that we can reiterate that labour remuneration represents a basic pillar of the development of society, a determining factor of employee satisfaction. As a result, the importance of research in this field is imperative, highlighted by the need to identify solutions to align national policies with the approach to achieving employee performance and satisfaction.

Results and discussion

There are several authors in the specialised literature who have addressed the concept of the *work remuneration* from economic, managerial, and legal perspectives [3, 4, 9].

Thus, we can mention the definition of Professor **Gary Dessler** in the work „*Human Resource Management*” which outlines that „*the work remuneration is the set of financial and non-financial rewards offered to employees in return for their hard work and plays a key role in attracting, retaining and motivating staff*” [8, p. 24].

Another definition belongs to Professor **Michael Armstrong** given in „*A Handbook of Human Resource Management Practice*” and states that „*the work remuneration is an organised system of rewarding employees, which must be equitable, motivating and aligned with the strategic objectives of the organisation*” [2, p. 48].

In his turn, Professor **Edward E. Lawler** in his book „*Strategic Pay: Aligning Organisational Strategies and Pay Systems*” argues that „*remuneration must be viewed as a strategic system, which influences individual and organisational performance through different methods of reward, including fixed pay, variable pay and benefits*” [11, p. 59].

Thus, we note that the book „*Compensation*” written by **George T. Milkovich** and **Jerry M. Newman** analysis thoroughly is one of the most consistent books in the field of compensation and salary management. It analyses the remuneration strategies, the salary equity and the impact of rewards on the performance of employees. The authors Milkovich & Newman point out that „*the work remuneration is the sum of all financial and non-financial rewards offered to employees, inclu-*

oferite angajaților, incluzând salarii, stimulente și beneficii, cu scopul de a asigura echitatea și competitivitatea pe piața muncii” [14, p. 61].

Frederick Herzberg (1959) menționează faptul că salariul este un factor igienic, adică necesar pentru evitarea insatisfacției, dar nu suficient pentru a motiva angajații pe termen lung. În lucrarea „*The Motivation to Work*” autorul introduce *Teoria celor doi factori* (factori motivaționali și factori igienici), unde salariul este considerat un factor igienic – necesar pentru prevenirea insatisfacției, dar insuficient pentru a motiva pe termen lung [10].

Analizând perspectivele diferiților autori asupra remunerării muncii, observăm că acest concept este abordat din mai multe unghiuri – economic, managerial, psihologic și strategic.

Conform **Figurii 1**, abordarea economică este analizată de economiștii care au investigat remunerarea muncii prin prisma pieței forței de muncă, productivității și mecanismului cerere-ofertă. Printre reprezentanții abordărilor economice au fost:

1. **Adam Smith** a descris că *salariul* este influențat de forțele pieței și trebuie să fie suficient pentru a asigura traiul lucrătorului.
2. **David Ricardo** a introdus *teoria fondului de salarii*, conform căreia salariile sunt determinate de resursele disponibile pentru plata muncii.
3. **Karl Marx** considera *salariul* o formă de exploatare a muncitorilor, argumentând că valoarea muncii este mai mare decât ceea ce primește angajatul [6, 12].

Abordarea managerială este privită din perspectiva managementului resurselor umane, care analizează remunerarea muncii din punctul de vedere al motivației și performanței angajaților.

ding salaries, incentives and benefits, aiming to ensure equity and competitiveness in the labour market” [14, p. 61].

Frederick Herzberg (1959) highlights that salary is a hygiene factor, that is, necessary to avoid dissatisfaction, but not sufficient to motivate employees in the long term. In their book “*The Motivation to Work*”, they introduced the *Two-Factor Theory*, which distinguishes between motivational factors and hygiene factors. According to this theory, “*the salary is considered a hygiene factor – necessary to prevent dissatisfaction, but insufficient for sustaining long-term motivation*” [10].

Analysing the different authors' perspectives on the work remuneration, we observe that this concept is approached from several aspects – economic, managerial, psychological and strategic.

According to **Figure 1**, we note that the economic approach is analysed by economists who examine work remuneration through the prism of the labour market, productivity and the supply-demand mechanism. Among the representatives of economic approaches were:

1. **Adam Smith** described that *the salary* is influenced by market forces and must be sufficient to provide a livelihood.
2. **David Ricardo** introduced *the wage-fund theory*, according to which wages are determined by the resources available to pay for labour.
3. **Karl Marx** considered *wages* a form of exploitation of workers, arguing that the value of labour is greater than what the employee receives [6, 12].

The managerial approach is examined from the perspective of human resource management, which analyses the work remuneration from the perspective of employee motivation and performance.

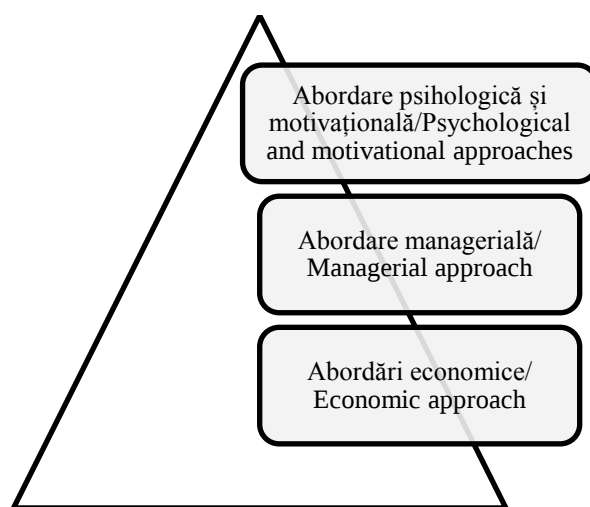


Figura 1. Perspective teoretice asupra remunerării muncii/
Figure 1. Theoretical perspectives on the work remuneration

Sursa: elaborată de autor în baza [6]/ **Source:** developed by the author based on [6]

Astfel, printre principalii reprezentanți ai abordării manageriale se numără:

1. **Gary Dessler** consideră că remunerarea trebuie să fie echitabilă și competitivă pentru a atrage și reține talentele.
2. **Michael Armstrong** distinge între recompense financiare directe, cum ar fi salarii, bonusuri și recompense non-financiare, ca de exemplu flexibilitatea sau recunoașterea [5].

Abordarea psihologică și motivațională pune în evidență legătura dintre salariu și satisfacția angajaților. Astfel, Frederick Herzberg consideră că salariul este un factor igienic, ceea ce înseamnă că un salariu scăzut provoacă insatisfacție, dar un salariu ridicat nu garantează motivația pe termen lung [10, 13].

În concluzie, evidențiem că remunerarea muncii nu se limitează doar la salariu, ci include o gamă largă de beneficii și stimulente care influențează satisfacția, performanța și retenția angajaților. Astfel, o politică salarială eficientă trebuie să fie echitabilă, competitivă și aliniată atât nevoilor angajaților, cât și obiectivelor organizației.

Un alt concept, întâlnit în literatura de specialitate, este câștigul salarial care include venitul brut obținut de un salariat într-o anumită perioadă, ce cuprinde: salariul de bază, bonusurile, adaosurile, sporurile de performanță etc. [19].

Pe de altă parte, analizând art. 128-131 din Codul Muncii al Republicii Moldova, putem evidenția că „salarizarea” cuprinde politica și mecanismele de determinare a salariilor [1, 20]. Astfel, salarizarea este un concept mai larg, care abordează fenomenul din perspectivă macroeconomică, analizând strategiile, procesele, politicile privind salarizarea.

Studiind literatura de specialitate în domeniu, putem sublinia că salarizarea joacă un rol esențial în economia modernă, având un impact direct asupra bunăstării angajaților, productivității companiilor și stabilității economice generale. Astfel, sistemele de salarizare bine structurate contribuie la creșterea motivației forței de muncă, reducerea fluctuației personalului și stimularea consumului, care alimentează creșterea economică.

În figura 2 este ilustrat rolul salarizării în cadrul întreprinderii și la nivel social. Conform figurii 2 putem menționa că unul din rolurile principale ale salariului este *motivarea angajaților*. Considerăm că, un salariu echitabil și competitiv stimulează angajații să fie mai productivi și mai implicați în activitățile lor.

La nivel social rolul salariului constă în asigurarea unui trai decent. Este cunoscut că salariul reprezintă principala sursă de venit pentru majoritatea populației, influențând nivelul de trai și puterea de cumpărare.

Astfel, remunerarea echitabilă a muncii determină angajații să fie mai eficienți și să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Deci, un alt rol al salariului este creșterea productivității.

Thus, among the main representatives of the managerial approach are:

1. **Gary Dessler** considers that remuneration must be equitable and competitive in order to attract and retain talented staff.
2. **Michael Armstrong** distinguishes between direct financial rewards such as salaries, bonuses, and non-financial rewards such as flexibility and recognition [5].

The psychological and motivational approaches emphasise the link between salary and employee satisfaction. For example, Frederick Herzberg considers salary as a hygiene factor, which means that a low salary causes dissatisfaction, but a high salary does not guarantee long-term motivation [10,13].

In conclusion, the work remuneration is not just about salary, but includes a wide range of benefits and incentives that influence employee satisfaction, performance and retention. Thus, an effective pay policy must be equitable, competitive and aligned with both the needs of employees and the objectives of the organisation.

Another concept found in the specialized literature is the salary, which includes the gross income obtained by an employee in a certain period, which includes: basic salary, bonuses, allowances, performance bonuses, etc. [19].

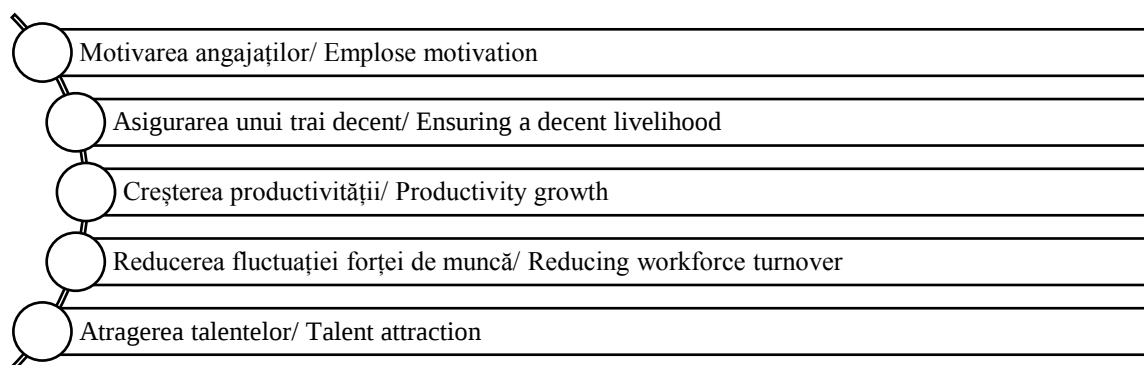
On the other hand, analysing art. 128-131 of the Labour Code of the Republic of Moldova, we can highlight that “salarisation” includes the policy and mechanisms for determining salaries [1, 20]. Thus, salarisation is a broader concept, which approaches the phenomenon of salary from a macroeconomic perspective, analysing strategies, processes, and policies regarding salary.

Studying the literature in this field, we can emphasise that salaries play an essential role in the modern economy, having a direct impact on the well-being of employees, the productivity of companies and general economic stability. Thus, a well-structured salary system contributes to increasing labour motivation, reducing workforce turnover and stimulating consumption, which contributes to the economic growth.

Figure 2 illustrates the role of salary in the enterprise and at the societal level. According to figure 2, we can mention that one of the main roles of the salary is to *motivate employees*. We believe that, an equitable and competitive salary motivates employees to be more productive and engaged in their activities.

At the social level, the role of salary is to ensure a decent livelihood. It is well known that salaries are the main source of income for the majority of the population, influencing living standards and purchasing power.

Thus, equitable work remuneration leads employees to be more efficient and to contribute to organisational goals. Thus, another role of the salary is to increase productivity.

**Figura 2. Rolul salariului/ Figure 2. Role of salary**

Sursa: elaborată de autor în baza [8]/ **Source:** developed by the author based on [8]

Din cele analizate putem sublinia că o politică salarială atractivă ajută companiile să rețină angajații valoroși și să reducă costurile generate de recrutare și instruire. Prin urmare, aceasta conduce la reducerea fluctuației forței de muncă. Un sistem salarial competitiv face ca o companie să fie mai atractivă pentru profesioniștii de top din domeniu. În consecință, un agent economic care oferă angajaților un salariu mai mare are tendința de a atrage cele mai bune talente de pe piața forței de muncă.

Nivelul salarizării are o importanță deosebită pentru economie, această importanță derivând din faptul că majorarea salariilor contribuie la o creștere a consumului, ceea ce susține dezvoltarea economică. O importanță deosebită are salariul și la nivel economic prin reducerea inegalităților sociale. Astfel, prin politici salariale echitabile și prin stabilirea unui salariu minim decent, se poate reduce decalajul dintre categoriile sociale.

Salariile și nivelul acestora mai contribuie la formarea bugetului public prin taxe și impozite, asigurând resurse pentru infrastructură, sănătate și educație. Nu în ultimul rând după importanță, putem menționa că, o politică salarială corectă, poate duce la creșterea eficienței economice precum și la atragerea investițiilor.

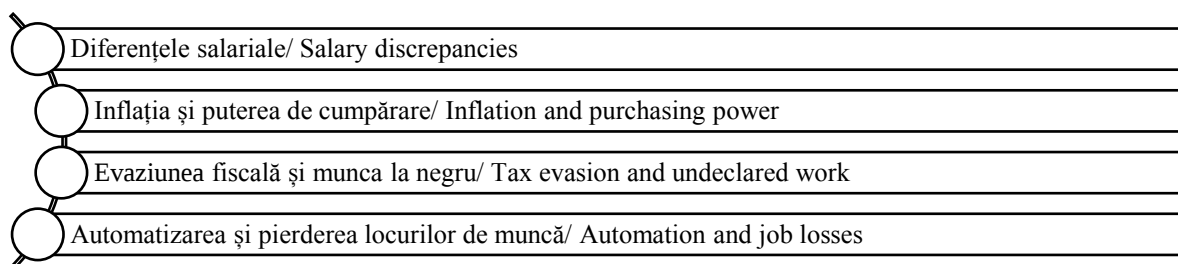
Analizând literatura de specialitate putem sublinia că, în cadrul politicilor de salarizare, se identifică și probleme cu diverse provocări. Printre acestea putem menționa diferențele salariale, inflația și puterea de cumpărare, evaziunea fiscală și munca la negru, automatizarea și pierderea locurilor de muncă (figura 3).

Based on what has been analysed, it can be underlined that an attractive salary policy helps companies to retain valuable employees and to reduce recruitment and training costs. Consequently, it leads to reducing workforce turnover. A competitive salary system makes a company more attractive for top professionals in the field. Hence an economic agent that offers employees a higher salary tends to attract the best talented employees on the labour market.

The level of salaries is of particular importance for the economy, and this importance consists in the following: higher salaries lead to an increase in consumption, which supports economic development. Moreover, salaries have a crucial importance at the economic level by reducing social inequalities. Thus, through equitable salary policies and the establishment of a decent minimum salary, the gap between social categories can be reduced. We also note that a balanced salary system helps to reduce poverty and social tensions.

The salaries and their level also contribute to the public budget through taxes, providing resources for infrastructure, health and education. Last but not least, a correct salary policy can increase economic efficiency and attract investments.

Analysing the specialised publications, we can point out that in the framework of salary policies, we also identify problems and challenges in the compensation system. Among these we can mention: salary discrepancies, inflation and purchasing power, tax evasion and undeclared work, automation and job losses (figure 3).

**Figura 3. Probleme și provocări în salarizare/****Figure 3. Problems and challenges in compensation system**

Sursa: elaborată de autor în baza [7,15]/ **Source:** developed by the author based on [7,15]

În multe țări există discrepanțe salariale între bărbați și femei, între mediul rural și urban sau între diferite industrii. De asemenea, creșterea prețurilor poate eroda beneficiile majorărilor salariale. Este cunoscut că unele companii evită plata taxelor prin angajarea informală, ceea ce afectează veniturile statului și drepturile angajaților. Tehnologiile avansate pot reduce necesitatea forței de muncă în anumite industrii, afectând piața muncii.

În concluzie, putem menționa că, salarizarea este un pilon esențial al economiei moderne, influențând atât bunăstarea individuală, cât și creșterea economică. Un sistem de salarizare echitabil și sustenabil poate contribui la dezvoltarea unei societăți prospere și la reducerea inegalităților.

În Republica Moldova, salariul este compus din mai multe elemente esențiale care reflectă atât remunerarea de bază, cât și diverse suplimente și deduceri.

Conform Codului Muncii al Republicii Moldova, componentele principale ale salariului sunt: salariul de bază, sporuri și suplimente salariale, prime și bonusuri, indemnizații și compensații [2].

In many countries there are pay gaps between men and women, between rural and urban areas or between different industries. Rising prices can also erode the benefits of salary increases. Some companies are known to avoid paying taxes by recruiting informally, which affects government revenues and employee rights. The advanced technologies may reduce the need of workforce in certain industries, affecting the labour market.

In conclusion, we can state that salaries are an essential pillar of the modern economy, influencing both individual well-being and economic growth. An equitable and sustainable salary system can contribute to the development of a prosperous society and reduce inequalities.

In the Republic of Moldova, the salary comprises several essential elements that reflect both the basic salary and various supplements and deductions.

According to the Labour Code of the Republic of Moldova, the main components of salary are: the basic salary, salary increases and supplements, premiums and bonuses, allowances and compensations [20].

Tabelul 1/Table 1

**Componentele salariului în Republica Moldova/
Salary components in the Republic of Moldova**

Salariu de bază/Basic salary				
Tarifar/Tariff-based	Fix/Fixed		Pe oră/Pe hour	
Sporuri și suplimente salariale/Automation and job losses				
Sporuri pentru vechime în muncă/ Seniority bonuses	Sporuri pentru condiții de muncă/ Seniority bonuses	Suplimente pentru ore suplimentare/ Overtime allowances	Suplimente pentru munca de noapte și în zile de sărbătoare/ Overtime allowances	Alte adaosuri/ Overtime allowances
Prime și bonusuri/ Bonuses and incentives				
Prime anuale/ Annual premiums	Bonusuri de productivitate/ Productivity bonuses		Indemnizații speciale/ Special allowances	
Indemnizații și compensații/ Special allowances				
Indemnizația pentru concediu de odihnă/ Special allowances	Indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă/ Special allowances	Compensații pentru concedieri/ Special allowances	Alocații pentru delegații și detașări/ Special allowances/	

Sursa: elaborat de autor în baza [20, 21]/ **Source:** developed by the author based on [20, 21]

Conform tabelului 1, putem menționa că **salaria de bază** reprezintă remunerația stabilită prin contractul individual de muncă, în funcție de calificările, experiența și poziția angajatului. Acesta este elementul principal al salariului și poate fi de mai multe tipuri, cum ar fi: *salariul tarifar*, care se utilizează în sistemul de salarizare tarifar, bazat pe

According to table 1 we can state that **the basic salary** is the remuneration established by the individual employment contract, depending on the qualifications, experience, and position of the employee. This is the main element of the salary and can be of several types such as: *the tariff-based salary* which is used in the tariff pay system, based

categorii și grade de calificare; *salariul fix*, care este stabilit prin contractul individual de muncă, fără a depinde de norme tarifare; *salariul pe oră*, determinat pentru angajații remunerați pe bază de ore lucrate.

Pe lângă salariul de bază, angajații pot beneficia de diferite sporuri și suplimente, conform legislației muncii și contractelor colective de muncă. Analizând literatura de specialitate, subliniem următoarele **sporuri și suplimente** la salariu: *sporuri pentru vechime în muncă* sunt acordate în funcție de anii lucrați în domeniu; *sporuri pentru condiții de muncă* se oferă pentru activități desfășurate în condiții nocive, periculoase sau deosebit de grele; *suplimente pentru ore suplimentare* se oferă pentru munca efectuată peste programul normal de lucru; *suplimente pentru munca de noapte și în zile de sărbătoare*, conform legislației muncii și *alte adaosuri* care se oferă pentru performanțe individuale, competențe speciale, lucrul în zone izolate etc.

Angajatorii pot acorda prime și bonusuri ca formă de motivare a angajaților. Acestea pot fi: *prime anuale* oferite în funcție de performanțele angajatului și ale companiei; *bonusuri de productivitate* acordate pentru atingerea unor indicatori de performanță; precum și *indemnizațiile speciale* pentru evenimente precum căsătorie, nașterea unui copil etc.

Indemnizațiile și compensațiile sunt considerate plăți speciale oferite în anumite situații și anume: indemnizații pentru concediu de odihnă care se calculează în baza salariului mediu lunar; *indemnizații pentru incapacitate temporară de muncă* ce sunt acoperite parțial de angajator și parțial de Casa Națională de Asigurări Sociale (CNAS) [20]; *compensații pentru concedieri*, destinate pentru disponibilizări din motive economice; *alocații* pentru delegații și detașări sunt destinate pentru acoperirea cheltuielilor de transport și cazare.

Analizând datele figurii, putem menționa că, în anul 2025, în Republica Moldova, salariul mediu a fost de 16100 lei, sau 845 de euro, iar salariul minim a ajuns să înregistreze valoarea de 5550 lei, sau 287 euro, în creștere cu 500 lei, față de aceeași perioadă a anului precedent. Cu toate că atestăm o creștere ușoară a acestor indicatori, totuși valoarea lor este mult mai mică față de alte țări din cadrul Uniunii Europene. Deși salariile în Republica Moldova sunt încă modeste, totuși, țara noastră reușește să depășească indicatorii privind salariile din Ucraina. În Ucraina, salariul mediu a înregistrat, la nivelul anului 2025, valoarea de 566 euro, iar cel minim de 185 de euro. Valoarea salariilor din Ucraina este influențată, în mare parte, de situația economică precară cu care se confruntă țara ca urmare a conflictelor din regiune.

Pe de altă parte, România înregistrează, la nivelul anului 2025, un salariu minim de 813 euro, iar salariul mediu înregistrează valoarea de 1678 euro. Efectuând o analiză comparativă a salariilor din România față de cele din Republica Moldova, putem

on categories and skill grades, *the fixed salary* which is set by the individual employment contract, not depending on tariff rules, *the salary per hour*, determined for employees paid based on hours worked.

In addition to the basic salary, employees may receive various allowances and supplements, in accordance with labour legislation and collective labour agreements. Analysing the specialized literature, we highlight the following **allowances and supplements**: *the seniority allowances* are granted according to the years worked in the field, *allowances for working conditions* are offered for activities carried out in harmful, dangerous or particularly heavy conditions, *overtime supplements* are offered for work performed beyond the normal working hours, *the bonuses for night work and on public holidays* according to the labour legislation and *other additional payments* that are offered for individual performance, special skills, work in remote areas, etc.

The employers can give premiums and bonuses as a form of employee motivation. These may include: *annual premiums* offered based on employee and company performance. *The productivity bonuses* are offered for achieving certain performance indicators as well as *special allowances* for events such as marriage, the birth of a child, etc.

The allowances and compensations are considered as special payments offered in particular situations, namely: allowances for rest leave which are calculated based on the average monthly salary; *allowances for rest leave* are partly covered by the employer and partly by the National Social Insurance House (CNAS); *redundancy compensations*, paid in cases of economic dismissals; delegations and secondment allowances are allocated to cover transport and accommodation costs [20].

Analysing the data in the figure we can note that, from 2025, the average salary in the Republic of Moldova will be MDL16,100, about EUR845, and the minimum salary will rise to MDL5,500, about EUR287. Although these data represent a slight increase, their levels remain significantly below those of other countries in the region and European Union. Even though salaries in the Republic of Moldova are still modest, the country nevertheless exceeds Ukraine on these indicators. In Ukraine, the average salary in 2025 stood at EUR566, and the minimum salary at EUR185. Salary levels in Ukraine are largely influenced by the difficult economic context and by the regional conflicts.

By contrast, Romania records, in 2025, minimum salary of EUR813 EUR and an average salary of EUR1678. A comparative analysis shows that both the minimum and the average salary are approximately three times higher in Romania than in the Republic of Moldova.

In the same context, Bulgaria reports, in 2025, an average salary of approximately EUR1300,

evidenția că atât salariul minim, cât și cel mediu sunt de aproximativ trei ori mai mari față de salariile din Republica Moldova.

În același context, în Bulgaria salariul mediu, în anul 2025, a înregistrat valoarea de aproximativ 1300 euro, care depășește salariul mediu al Republicii Moldova cu aproximativ 60%. Totodată, salariul minim în Bulgaria a înregistrat valoarea de 551 euro, depășind de două ori salariul minim din Republica Moldova.

În continuare, ne propunem o analiză comparativă a nivelului salariilor din Republica Moldova cu alte state.

exceeding Moldova's average by about 60%. At the same time, the minimum salary in Bulgaria is EUR551, double the minimum salary in the Republic of Moldova.

In what follows, we present a comparative analysis of salary levels in the Republic of Moldova with other countries.

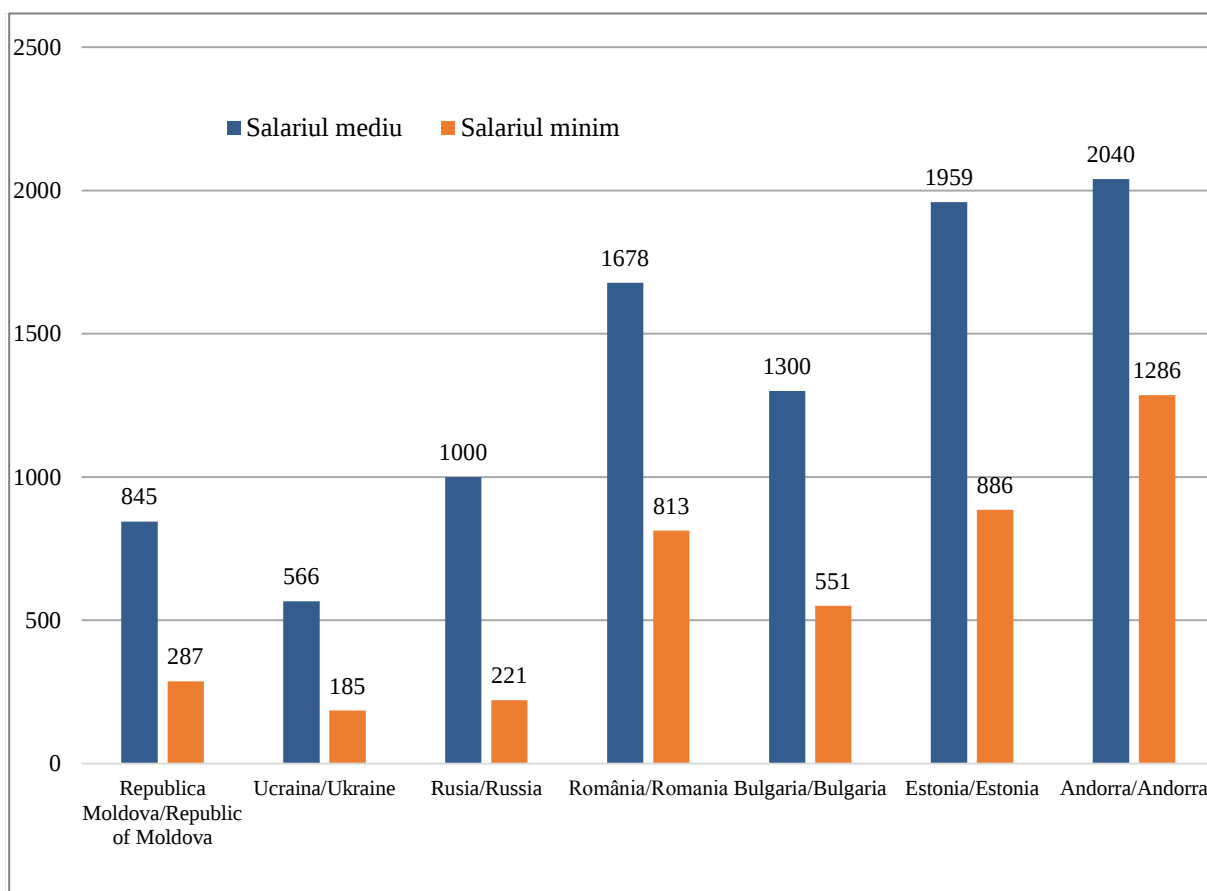


Figura 4. Analiza comparativă a salariului mediu și minim din Republica Moldova și alte state/
Figure 4. Comparative analysis of average and minimum salaries in the Republic of Moldova and other countries

Sursa: elaborată de autor în baza [18]/ Source: developed by the author based on [18]

Câștigul salarial mediu lunar în Republica Moldova variază în funcție de domeniul de activitate, regiune și alți factori economici. Conform datelor Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, în 2023, salariul mediu lunar brut a fost de aproximativ 12 209,2 lei. În continuare, vom analiza nivelul salariului mediu lunar în Republica Moldova (Figura 5).

The average monthly salary in the Republic of Moldova varies by industry, region, and other economic factors. According to data of the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, in 2023, the average gross monthly salary was approximately MDL 12209,2. In what follows, we analyse the level of average monthly salary in the Republic of Moldova (Figure 5).

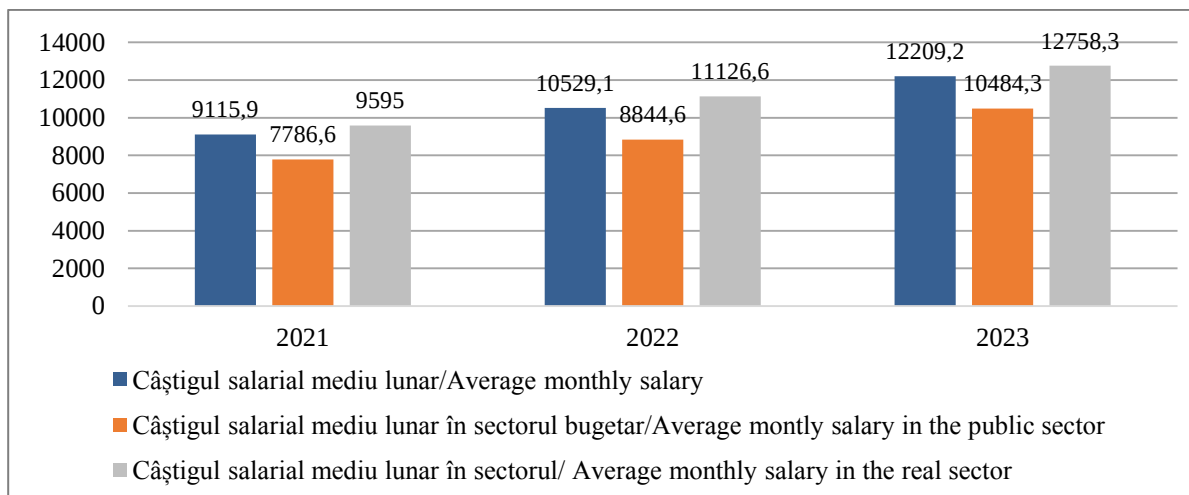


Figura 5. Dinamica salariului mediu lunar pe parcursul anilor 2021-2023/

Figure 5. Dynamics of the average monthly salary during 2021-2023

Sursa: elaborată de autor în baza [19]/ Source: developed by the author based on [19]

Analizând evoluția câștigului salarial mediu lunar în Republica Moldova pentru anii 2021-2023, putem observa o creștere semnificativă: în 2022 câștigul salarial mediu a crescut cu 15,5% față de 2021, iar în 2023 acesta a crescut cu 17,3% față de 2022. Cauze posibile ale creșterii salariului mediu lunar în Republica Moldova sunt: inflația ridicată, creșterea costului vieții, migrația forței de muncă, creșterea productivității și dezvoltarea economică.

Din cele expuse, putem sublinia că, în ultimii ani, Republica Moldova a avut o inflație ridicată (4-5% în perioada 2023-2024), ceea ce a determinat ajustarea salariilor pentru a compensa pierderea puterii de cumpărare. Cheltuielile pentru bunuri și servicii au crescut, iar ajustarea salariilor a fost necesară pentru a menține nivelul de trai. Exodul muncitorilor calificați spre alte țări a dus la o presiune pe piața muncii, determinând angajatorii să ofere salarii mai mari pentru a reține angajații. Chiar dacă Moldova se confruntă cu provocări economice, unele sectoare, precum IT-ul și serviciile financiare, au avut o creștere semnificativă.

Creșterea salariilor este un semn pozitiv, însă, dacă inflația crește într-un ritm similar sau mai mare, puterea de cumpărare reală rămâne relativ constantă sau chiar scade. Diferențele mari dintre salariile din sectorul public și privat pot influența mobilitatea forței de muncă. Creșterea economică trebuie susținută prin reforme și investiții, pentru ca majorarea salariilor să fie sustenabilă pe termen lung.

În continuare este o prezentare generală a principalelor tendințe salariale pe sectoare. Conform datelor Biroului Național de Statistică (BNS), salariul mediu lunar brut în Republica Moldova a crescut constant în ultimii ani. În anul 2023, acesta a fost de aproximativ 12 209,2 MDL, cu variații semnificative între sectoare [19].

Analysing the evolution of the average monthly salary in the Republic of Moldova during 2021-2023, we observe a significant increase: in 2022 the average monthly salary increased by 15.5% compared to 2021, and in 2023 it increases by 17.3% compared to 2022. Possible causes of the increase in the average monthly salary in the Republic of Moldova are: the high inflation, the rising cost of living, the labour migration, the increase of productivity, and economic development.

Based on the above, we can highlight that in recent years, the Republic of Moldova has experienced high inflation (4-5% in 2023-2024), which has led to salary adjustments in order to compensate for the loss of purchasing power. Spending on goods and services has increased and salary adjustments have been necessary to maintain living standards. The exodus of skilled workers to other countries has put pressure on the labour market, prompting employers to offer higher salaries to retain employees. Even though Moldova faces economic challenges, some sectors, such as IT and financial services, have registered significant growth.

The salary growth is a positive sign, however, if inflation increases at a similar or higher rate, real purchasing power remains relatively constant or even falls. The big differences between public and private sectors can affect the workforce mobility. The economic growth must be supported by reforms and investments in order to increase salaries in a sustainable way in the long term. The dynamics of salaries in the Republic of Moldova vary by sector, being influenced by factors such as economic growth, inflation and government policies.

What follows is an overview of the main salary trends by sector. According to data from the National Bureau of Statistics, the average gross monthly salary in the Republic of Moldova has steadily

În **tabelul 2**, este ilustrată dinamica nivelului salariilor pe sectoare de activitate.

increased in recent years. In 2023, it was approximately MDL12209,2, with significant variations across sectors [19].

Table 2 illustrates the dynamics of salary levels by sectors of activity:

Tabelul 2/ Table 2

**Dinamica salariilor în Republica Moldova după sectoare de activitate/
Dynamics of salaries in the Republic of Moldova by sectors of activity**

Nr. d/o	Sectorul de activitate/ Sector of activity	Perioada/Year			Abaterea/ Deviation 2022/2021	Abaterea/ Deviation 2023/2022
		2021	2022	2023		
1.	Agricultură, silvicultură și pescuit/ Agriculture, forestry and fishing	5790,9	7000,7	7982,9	+1209,8	+982,2
2.	Industria prelucrătoare/ Electricity and heat generation and supply	7682,6	9057,6	10404,7	+1375	+1347,1
3.	Producția și furnizarea de energie electrică și termică/ Electricity and heat generation and supply	13815,7	15305,7	18384,5	+1489,3	+3078,8
4.	Construcții/ Construction	8106,2	9316,3	10564,6	+1210,1	+1248,3
5.	Comerț cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și reparația autovehiculelor/ Wholesale and retail trade, maintenance and repair of motor vehicles	8163,5	9443,2	11 152,2	+1279,7	+1709
6.	Transport și depozitare/ Transport and storage	7376,8	8936,8	10833,3	+1560	+1896,5
7.	Activități de cazare și alimentație publică/ Accommodation and food service activities	5249,9	6320,5	7424,2	+1070,6	+1103,7
8.	Informații și comunicații/ Information and communication	22137,7	27775,8	32530,3	+5638,5	+4754,5
9.	Activități financiare și de asigurări/ Financial and insurance activities	15746,9	19795,9	23424,2	+4049	+3628,3
10.	Activități profesionale, științifice și tehnice/ Professional, scientific and technical activities	10408,9	12035,1	13809,1	+1626,2	+1774
11.	Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii/ Public administration and defence; Compulsory social security	10501,3	12054,3	13985,8	+1553	+1931,5
12.	Învățământ/ Education	7462,3	8445,5	10073,5	+983,2	+1628
13.	Sănătate și asistență socială/ Health and social welfare	11109,1	11729,7	13440,9	+620,6	+1711,2

Sursa: elaborat de autor în baza [19]/ **Source:** developed by the author based on [19]

Analiza datelor privind salariile în Republica Moldova, pentru perioada 2021-2023, evidențiază o tendință de creștere constantă în toate sectoarele de activitate, însă cu ritmuri diferite în funcție de domeniu.

The analysis of the data on salaries in the Republic of Moldova for the period 2021-2023 shows a stable increasing trend in all sectors of activity, but with different rates depending on the sector.

Sectoarele cu cele mai mari creșteri salariale sunt în sectorul *informații și comunicații*. Acest sector înregistrează cele mai mari salarii, ajungând la 32.530 MDL în 2023. Creșterea din anul 2022 față de 2022 este de 4.754,5 MDL (17,1%), indicând o cerere ridicată pentru specialiști IT și în telecomunicații. Acest sector beneficiază de facilități fiscale, ceea ce stimulează investițiile și salariile.

În sectorul *activități financiare și de asigurări*, salariul mediu a ajuns la 23.424 MDL în 2023, cu o creștere de 3.628,3 MDL (18,3%) față de 2022. Creșterea este determinată de dezvoltarea sectorului bancar și a pieței de asigurări.

În sectorul *producția și furnizarea de energie electrică și termică* s-a înregistrat o creștere de 3.078,8 MDL (20,1%), ajungând la 18.384 MDL în 2023. Salariile mari din acest sector reflectă importanța strategică a energiei și majorările salariale pentru a păstra specialiștii.

Creșteri moderate, dar stabile a salariului sunt în sectorul *construcții*. În sectorul dat, salariul a crescut la 10.564 MDL în 2023 (cu +1.248,3 MDL față de 2022). Creșterea este legată de cererea crescută de forță de muncă în sectorul imobiliar și infrastructură.

În sectorul *comerț și reparația autovehiculelor*, salariul a ajuns la 11.152 MDL în 2023 (+1.709 MDL; 18,1%). Creșterea indică o revenire a consumului și a activităților comerciale.

În sectorul *transport și depozitare*, salariul a ajuns la 10.833 MDL, în creștere cu 1.896,5 MDL (21,2%). Dezvoltarea sectorului logistic și creșterea prețurilor la transport au influențat această dinamică.

În sectorul *administrație publică* salariul a crescut la 13.985 MDL (+1.931,5 MDL; în creștere cu 16%). Ajustările salariale din sectorul bugetar au contribuit la această majorare.

Sectoarele cu cele mai mici salarii și creșteri lente, conform datelor statistice, s-au înregistrat în sectorul *agricultură, silvicultură și pescuit*. Salariul a ajuns la 7.982 MDL, cu o creștere de 982,2 MDL (14%), rămânând unul dintre cele mai slab plătite sectoare, care reflectă lipsa investițiilor și dificultățile climatice.

În sectorul *activități de cazare și alimentație publică (HoReCa)*, salariul a ajuns la 7.424 MDL (+1.103,7 MDL), înregistrând o creștere de 17,5% față de anul 2022. Creșterea reflectă redresarea sectorului după pandemie, deși salariile rămân printre cele mai mici.

În domeniul *învățământ*, salariul a crescut la 10.073 MDL (+1.628 MDL), în creștere cu 19,3% față de anul 2022, ca urmare a politicile guvernamentale de susținere a cadrelor didactice. Iar în sectorul *sănătate și asistență socială*, salariul mediu a ajuns la 13.440 MDL (+1.711 MDL), în creștere cu 14,6% față de anul 2022, deși domeniul continuă să fie afectat de migrația personalului calificat.

The *information and communication* sector recorded the largest increases and the highest salary levels, reaching MDL 32,530 in 2023. The increase in 2023 compared to 2022 was MDL 4.754,5 MDL (17,1%), indicating a strong demand for IT and telecommunications specialists. This sector benefits from tax incentives, which boosts both investment and salaries.

In *financial and insurance activities*, the average salary reached MDL 23.424 in 2023, with a rise of MDL 3.628,3(18.3%), compared to 2022. This fact is due to the development of the banking sector and the insurance market.

In *electricity and heat production and supply*, the salary registered an increase of MDL 3.078,8, representing 20,1%, reaching MDL 18.384 in 2023. The high salaries in this sector reflect the strategic importance of energy and wage increases aimed at retaining specialists.

Construction sector registered moderate but steady salary increases. In the given sector the salary augmented to MDL10.564 in 2023 (up MDL1.248,3 compared to 2022). The growth is related to the increased demand for workforce in the real estate and infrastructure sectors.

In *wholesale and retail trade, maintenance and repair of motor vehicles* sector, the salary reached MDL 11,152 in 2023 (+MDL1.709; 18,1%), indicating a rebound in consumption and trade activities.

In the *transport and storage* sector the average salary reached MDL10.833, an increase of MDL 1.896,5 (meaning 21,2%). The development of the logistics sector and the increase in transport prices influenced this dynamic.

In *public administration*, the average salary increased to MDL13.985 (MDL +1.931,5; +16%). The budgetary pay adjustments contributed to this increase.

According to statistical data, *agriculture, forestry, and fishing* sector exhibits the lowest salary levels and the slowest rate of salary growth. In this sector, the average salary reached MDL 7.982, reflecting an increase of MDL 982,2, equivalent to 14%. It remains one of the lowest paid sectors, reflecting lack of investments and climatic difficulties.

In *accommodation and food service activities (HoReCa)* sector, the average salary reached MDL 7.424, an increase of MDL 1.103,7, which represents a 17,5% rise. The increase is linked to the sector's recovery from the pandemic, but salaries remain among the lowest.

In the *education* sector the salary increased to MDL 10,073, marking a rise of MDL 1.628, which represents a 19,3% increase. Salary growths are influenced by government policies to support teachers. In *health and social care* sector the salary reached MDL 13.440, increasing by MDL 1.711,

Analizând datele statistice, constatăm că toate sectoarele au înregistrat creșteri salariale în perioada 2021-2023. Cele mai bine plătite sectoare sunt din domeniul: IT, finanțe, energie. Acestea oferă salarii semnificativ mai mari peste media națională. Sectoarele cu salarii mai mici sunt *agricultură și HoReCa*, unde nivelul salariilor rămân sub 8.000 MDL. De asemenea *educația și sănătatea* au avut creșteri constante, dar salariile din acest domeniu rămân sub nivelul altor sectoare.

Concluzii și recomandări privind sistemul de salarizare în Republica Moldova

Analizând evoluția salariilor în Republica Moldova, în perioada 2021-2023, observăm o tendință clară de creștere în toate sectoarele economice. Totuși, considerăm că, acest fapt este determinat de mai mulți factori: inflația ridicată, criza forței de muncă, dezvoltarea economică. În același context, în opinia noastră, creșterile salariale sunt insuficiente față de nivelul inflației, afectând puterea de cumpărare a consumatorilor.

Drept urmare a cercetărilor efectuate, evidențiem următoarele *recomandări*:

1. *Indexarea salariilor în funcție de inflație* – Este necesară o politică coerentă de ajustare a salariilor minime și a celor din sectorul public, pentru a menține puterea de cumpărare a populației.
2. *Stimulente fiscale pentru angajatori* – Oferirea unor reduceri fiscale pentru întreprinderile care cresc salariile în mod sustenabil sau investesc în perfecționarea angajaților.
3. *Crearea de oportunități de muncă atractive în țară* – Dezvoltarea sectoarelor strategice (IT, agricultură modernizată, turism, energie regenerabilă) pentru a limita migrarea forței de muncă calificate.
4. *Reintegrarea migranților* – Programe vare să sprijine revenirea moldovenilor din diasporă, inclusiv prin inițierea unor afaceri și reintegrarea profesională.
5. *Sprijin pentru categoriile vulnerabile* – Politici sociale bine ținute pentru a asigura o distribuție echitabilă a veniturilor.

Monitorizarea diferențelor salariale – Reducerea inegalităților salariale între sexe, regiuni sau sectoare prin politici publice adaptate.

which represents a 14,6% rise. Although there are increases, the medical field continues to be affected by the migration of qualified staff.

Analysing the statistical data, we can conclude that all sectors have registered salary increases between 2021-2023. The highest paid sectors are IT, finance, energy. They offer salaries significantly higher than the average for the economy. Sectors with lower salaries are in *agriculture and HoReCa*, where salaries remain below 8000 MDL. Also, *education and health sectors* have registered steady salary increases, but remain lower than in other sectors.

Conclusions and recommendations on the remuneration system in the Republic of Moldova

Analysing the evolution of salaries in the Republic of Moldova during 2021-2023, we observe a clear increasing trend in all economic sectors. However, we consider that this is determined by several factors: high inflation, labour crisis, economic development. In the same context, in our view, wage increases have been **insufficient relative to inflation**, thereby **eroding consumers'** purchasing power.

In conclusion, we would like to provide some recommendations regarding the salary system in the Republic of Moldova:

1. *Index salaries to inflation* – necessary to adopt a coherent policy to adjust minimum wage and public sector salaries to maintain the purchasing power of the population.
2. *Provide tax incentives for employers* – provide tax breaks for companies that increase salaries in a sustainable way or invest in staff development.
3. *Create attractive job opportunities in the country* – development of strategic sectors (IT, modernised agriculture, tourism, renewable energy) in order to stop skilled labour migration.
4. *Reintegrate migrants* – develop programmes for the return of Moldovans from the diaspora, providing support for business start-up or professional reintegration.
5. *Support the vulnerable groups* – use well-targeted social policies to ensure an equitable distribution of income.
6. *Monitor the salary disparities* – reduce gender, regional or sectoral salary inequalities through targeted public policies.

Bibliografie/ Bibliography

1. *Lege privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar*: nr. 270 din 23-11-2018. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=146564&lang=ro [accesat 2025-06-28].
2. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London & Philadelphia: Kogan Page Publishing, 2006.
3. BÎRCA, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM, 2005. ISBN 9975-75-295-0.
4. BOLMAN, G. and E. DEAL. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*. 1991, vol. 30, issue 4, pp. 509-534.

5. CAPRON, Th. *Gestion mode d'emploi*. Paris: Marabout, 2010. ISBN-13 978-2501098496.
6. COLE, G. A. *Managementul personalului*. București: CODECS, 2000.
7. CORNESCU, V.; I. MIHĂILESCU și S. STANCIU. *Managementul organizației*. București: All Beck, 2003.
8. DESSLER, G. *Human resource management*. London: Pearson Education, 2020.
9. FOURMY, M. *Ressources humaines: stratégie et création de valeur*. Paris: Maxima, 2012.
10. HERZBERG, F. and B. MAUSNER. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
11. LAWLER, E. E. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
12. LAZEAR, E. P. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 2000, vol. 90, no. 5, pp. 1346-1361. ISSN 1346-1361.
13. MALCOM, M. and T. JACKSON. *Practica de personal*. București: CODECS, 2008.
14. MILKOVICH, George T. and Jerry M. NEWMAN. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
15. NICOLESCU, O. *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004.
16. POPESCU, C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2019.
17. PRODAN, A. *Managementul resurselor umane: Ghid de Practică*. București: Editura Economică, 2011.
18. *Salariile în Republica Moldova în comparație cu alte țări*. Online. 2024. Disponibil: <https://moldova1.md/p/41159/salariile-din-republica-moldova-in-comparatie-cu-alte-tari-unde-ne-situam-accesat> [2025-04-12].
19. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ. *Castigul salarial mediu lunar brut si net pe activitati economice, sectoare si sexe, 2013-2024*. Online. 2024. Disponibil: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20FM__SAL010__serii%20anuale/SAL010100.px/table/tableViewLayout2/?rxid=5aad211e-2f63-43c6-9796-f49f4cefe6cf [accesat 2025-02-26]
20. *Codul Muncii al Republicii Moldova*: nr. 154 din 28-03-2003. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro [accesat 2025-06-28].
21. *Legea salarizării Republicii Moldova*: nr. 847 din 14.02.2002. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=132749&lang=ro [accesat 2025-06-28].

CZU:330.59(478)

UDC: 330.59(478)

DISPARITĂȚI SPAȚIALE ALE SĂRĂCIEI MULTIDIMENSIONALE ÎN REGIUNEA DE SUD A REPUBLICII MOLDOVA

Dr., cerc. șt. coord. Vadim CUJBA,
Institutul de Ecologie și Geografie, USM
vadim.cujba@yahoo.com

ORCID:0000-0002-0451-1217

Dr., conf. univ. Rodica SÎRBU, UTM
ORCID: 0000-0001-7892-8747
sirburada@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.52>

SPATIAL DISPARITIES OF MULTIDIMENSIONAL POVERTY IN THE SOUTHERN REGION OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

PhD, Coord. Scient. Researcher Vadim CUJBA,
Institute of Ecology and Geography, SUM
ORCID: 0000-0002-0451-1217
vadim.cujba@yahoo.com

PhD, Assoc. Prof. Rodica SIRBU, TUM
ORCID: 0000-0001-7892-8747
sirburada@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.52>

Abstract

Această cercetare analizează disparitățile spațiale ale sărăciei multidimensionale în Regiunea de Sud a Republicii Moldova, aplicând metoda Alkire-Foster pe baza datelor agregate la nivel de unitate administrativ-teritorială din 2023. Studiul utilizează 12 indicatori distribuiți egal în patru dimensiuni esențiale: sănătate, educație, condiții de trai și protecție socială. Rezultatele indică un model alarmant al sărăciei multidimensionale: incidența (H) este de 55,5%, intensitatea deprivărilor (A) de 0,681, iar Indicele Multidimensional al Sărăciei (IMS) agregat atinge 0,378, reflectând o vulnerabilitate structurală ridicată. Valorile IMS variază semnificativ între raioane, de la 0,166 Unitatea Teritorială Autonomă Găgăuzia la 0,830 (Cantemir). Cinci din cele nouă raioane (Cantemir, Leova, Ștefan Vodă, Taraclia, Cimișlia) sunt clasificate ca „sărace” (scor $IMS \geq 0,333$), fiecare prezentând o structură specifică a deprivărilor. Studiul oferă o perspectivă teritorială relevantă pentru planificarea regională și argumentează necesitatea utilizării IMS în elaborarea unor politici publice locale și regionale adaptate particularităților fiecărui teritoriu.

Cuvinte-cheie: *disparități spațiale, sărăcie, metoda Alkire-Foster, Indicele Multidimensional al Sărăciei, Regiunea de Sud a Republicii Moldova.*

Clasificare JEL: I32, R12, 018.

Introducere

Sărăcia este un fenomen social complex, care depășește simpla insuficiență a veniturilor monetare, având un impact direct asupra accesului la servicii esențiale precum educația, sănătatea și condițiile de trai decente. În pofida abordărilor tradiționale, axate exclusiv pe aspecte financiare [1,2,3,4], teoria capacităților a lui Amartya Sen a introdus o paradigmă nouă. Potrivit acesteia, *sărăcia este o deprivare de capacități* – adică lipsa libertății reale de a alege și de a-și realiza potențialul [5]. Din această perspec-

Abstract

This research analyses the spatial discrepancies of multidimensional poverty in the Southern Region of the Republic of Moldova, by applying the Alkire-Foster method to aggregated data at the level of the administrative-territorial unit (ATU) from 2023. The study employs twelve indicators that are evenly distributed across four essential dimensions: health care, education, living conditions, and the social protection. The results indicate a pattern of alarming rate of multidimensional poverty: the incidence (H) stands at 55,5%, and the intensity of the deprivations (A) at 0,681, and the aggregated Multidimensional Poverty Index (MPI) reaches 0,378, reflecting a high structural vulnerability. The values of the MPI vary significantly between districts, from 0,166 Autonomous Territorial Unit of Gagauzia (ATU Gagauzia) to 0,830 (Cantemir). Five of the nine districts, (Cantemir, Leova, Ștefan-Voda, Taraclia, and Cimislia), are classified as “poor”, (score of $MPI \geq 0,333$), each one presenting a structure that is specific to deprivation. The study provides a relevant territorial perspective for the regional planning, and emphasizes the necessity of using MPI in the local and regional public policy formulation adapted to the specific needs of each territory.

Keywords: *spatial disparities, poverty, Alkire-Foster method, Multidimensional Poverty Index (MPI), the Southern Region of the Republic of Moldova.*

JEL Classification: I32, R 12, 018.

Introduction

Poverty is a complex social phenomenon, which goes beyond the mere insufficiency of monetary income, having a profound and direct impact on access to essential services such as education, healthcare, and decent living conditions. In contrast to traditional approaches, which are focused exclusively on financial aspects [1, 2, 3, 4]. Amartya Sen's capability theory introduced a new paradigm. According to this theory, *poverty represents a deprivation of capabilities* – that is, the lack of real freedom to choose and realize one's potential [5]. From this perspective, an individual can

tivă, o persoană poate dispune de venituri adecvate, dar să fie totuși săracă multidimensional, dacă îi lipsesc aceste servicii și condițiile de bază. Această abordare a stat la baza dezvoltării *Indicelui Multidimensional al Sărăciei* (IMS) de către Alkire și Foster, un instrument utilizat pe scară largă la nivel global [6,7,8,9].

În timp ce viziunile tradiționale tratau sărăcia ca pe o fatalitate individuală – cauzată de decizii greșite sau de lipsa de oportunități economice – cercetările recente arată că aceasta reflectă, mai degrabă un eșec structural, perpetuat de la o generație la alta prin acces limitat la educație de calitate și oportunități inegale pe piața muncii. Sărăcia nu reprezintă doar lipsa de bani, ci și o limitare sistemică a libertății și a potențialului uman. Prin urmare, combaterea eficientă a sărăciei necesită intervenții la nivel structural și comunitar, nu doar transferuri monetare individuale. Această înțelegere fundamentală a ghidat selectarea metodologiei de cercetare pentru prezentul studiu, concentrat pe captarea acestei complexități. Astfel, măsurarea sărăciei prin prisma IMS oferă o imagine mult mai nuanțată decât statisticile tradiționale bazate pe venit. Acest indice cuantifică lipsurile și deprivările simultane în domeniul critic, oferind o perspectivă holistică asupra modului în care oamenii își trăiesc efectiv viața. De altfel, aplicabilitatea sa a fost confirmată în diverse contexte, de la Asia și America Latină până în Europa Centrală și de Est, inclusiv în Republica Moldova, unde a fost publicat recent primul raport oficial pe acest subiect [10, 11]. IMS constituie un instrument esențial pentru identificarea grupurilor și zonelor mai vulnerabile, care altfel ar putea rămâne invizibile în datele strict monetare. Din aceste considerente, cercetarea de față aplică metodologia Alkire-Foster pentru a evalua disparitățile structurale și teritoriale specifice Regiunii de Sud a Republicii Moldova.

Prezenta lucrare urmărește să contribuie la o înțelegere mai profundă a vulnerabilităților socio-economice din regiune, oferind un suport analitic util pentru procesul decizional în domeniul politicilor publice. O abordare bazată pe dovezi, care depășește simpla analiză, statistică, este crucială pentru elaborarea unor politici eficiente și țintite. Astfel, prezenta cercetare evaluează sărăcia multidimensională din Regiunea de Sud a Republicii Moldova prin aplicarea metodei IMS, testând următoarele ipoteze:

1. Aplicarea IMS va evidenția profiluri de deprivare mai nuanțate decât măsurile monetare tradiționale, dezvăluind disparități semnificative la nivel intra-regional și oferind o bază solidă pentru politici sociale țintite.
2. Se anticipează existența unei corelații inverse între nivelul capitalului uman (reflectat de indicatorii de educație, sănătate, condiții de trai și protecție socială) și scorul IMS.
3. Calculul IMS va permite cartografierea dis-

have an adequate income but still remain multidimensionally poor if they lack these basic services and living conditions. This multidimensional approach was the foundation for the development of the *Multidimensional Poverty Index* (MPI) by Alkire and Foster, an instrument that has proven to be extremely useful at the global level [6, 7, 8, 9].

While the traditional visions viewed poverty as an individual fatality, caused by poor decisions or lack of economic opportunities, recent research shows that this rather reflects a structural failure, perpetuated from one generation to another through limited access to quality education and unequal opportunities in the labour market. Poverty, therefore, should not be understood just a lack of money, but also a systemic limitation of freedom and human potential. Consequently, effectively combating poverty requires interventions at the structural and community levels, rather than individual monetary transfers. This fundamental understanding guided the selection of the research methodology for the present study, which focused on capturing this complexity. Thus, measuring poverty through the lens of the MPI provides a far more nuanced picture than traditional income-based statistics. This index quantifies simultaneous deprivations in critical areas, providing a holistic perspective on how people actually live their lives. Moreover, its applicability has been demonstrated in diverse contexts, from Asia and Latin America to Central and Eastern Europe, including the Republic of Moldova, where the first official report on multidimensional poverty was recently published [10, 11]. The MPI represents as a powerful tool for identifying the most vulnerable groups and areas, which might otherwise remain invisible in monetary aggregate data. For these reasons, this research applies the Alkire-Foster methodology to assess the structural and territorial disparities specific to the Southern Region of the Republic of Moldova.

The presented research aims to contribute to a deeper understanding of the socio-economic vulnerabilities from the region, providing a useful analytical tool and support for policymakers. An evidence-based approach, which goes beyond simple statistical aggregations, is crucial for the development of an effective and well-targeted public policies. Thus, the present paper aims to assess multidimensional poverty in the Southern Region of the Republic of Moldova through the application of the MPI method, testing the following hypotheses:

1. The application of the MPI will reveal more nuanced deprivation profiles than traditional monetary measures, highlighting significant intra-regional disparities and providing a solid foundation for targeted social policies.
2. An inverse correlation is expected between the level of human capital (as reflected by the indicators of education, health, living conditions, and social protection), and the MPI score.
3. The calculation of the MPI will demonstrate the ability to map the intra-regional distribu-

parităților intra-regionale semnificative, completând, astfel, informația oferită de indicatorii monetari.

4. Prin combinarea metodelor cantitative cu interpretări geografice la nivel de unitate administrativ-teritorială (UAT), studiul va oferi o înțelegere holistică a vulnerabilităților și nevoilor specifice regiunii analizate.

Metode de cercetare

A. Abordarea metodologică și adaptarea la context. Pentru estimarea sărăciei multidimensionale în raioanele din Regiunea de Sud a Republicii Moldova, studiul a aplicat **metoda Alkire-Foster**, o metodologie standard global recunoscută de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) [12] și Rețeaua de Politici privind Sărăcia Multidimensională (RPSM, engl. – MPPN) [13]. Aceasta a fost ajustată la specificul local, utilizând date statistice agregate la nivel de UAT pentru anul 2023.

B. Structura Indicelui Multidimensional al Sărăciei (IMS). Indicele Multidimensional al Sărăciei, la nivel de unitate administrativ-teritorială, a fost construit pe baza a patru dimensiuni fundamentale ale bunăstării: sănătatea [14,15], educația [16,17], condițiile de trai [18] și protecția socială [18,19]. Fiecărei dimensiuni i s-a atribuit o pondere egală de 25% în scorul final și fiind operaționalizată prin câte trei indicatori (în total 12), fiecare indicator având o pondere egală de 1/12. Structura detaliată este prezentată în **tabelul 1**.

tion meaningful, thus enriching and complementing such a perspective traditional monetary indicator on poverty.

4. By combining quantitative methods geographical interpretations at Administrative Territorial Unit (ATU) level, the study will provide an understanding of the holistic and in-depth of the vulnerabilities and the needs specific to the analyzed region.

Research methods

A. Methodological approach and adaptation to the context. To estimate multidimensional poverty in the Southern Region districts of the Republic of Moldova, this study applied the Alkire-Foster method, a globally recognized standard methodology endorsed by the United Nations Development Programme (UNDP) [12] and Multidimensional Poverty Policy Network (MPPN) [13]. The method was adapted to the local context, using aggregated statistical data at the Administrative Territorial Unit (ATU) level for the year 2023.

B. Structure of the Multidimensional Poverty Index (MPI). The Multidimensional Poverty Index (MPI) at the administrative-territorial unit level, was constructed on the basis of four fundamental dimensions of well-being: health [14,15], education [16,17], living conditions [18] and social protection [18,19]. Each dimension has an equal weight of 25% in the final score and is operationalised through three specific indicators (total 12), each indicator having an equal weight of 1/12. The detailed structure is presented in **table 1**.

Tabelul 1/ Table 1

Indicele Multidimensional al Sărăciei – dimensiuni, indicatori, praguri de deprivare și ponderi/
Multidimensional Poverty Index dimensions, indicators, deprivation thresholds and weights

Dimensiune/ Dimensions	Indicator/ Indicator	Prag de deprivare/ Deprivation thresholds	Pondere/ Weights
1	2	3	4
Sănătate (1/4)/ Health (1/4)	Mortalitatea infantilă/ Infant mortality	$\geq 10\%$	1/12
	Malnutriție/ Malnutrition	> media națională (6,1%) / > national average (6,1%)	1/12
	Asigurarea cu medici/ Access to physicians	< media națională de 21,2/10.000 loc / <national average of 21,2/10.000 inhabitants	1/12
Educație (1/4)/ Education (1/4)	Abandonul școlar/ School dropout	$\geq 5\%$	1/12
	Rezultate – nivel gimnazial/ Lower secondary education - results	> 20% elevi cu note 6 < / > 20% of the pupils with grades below < 6	1/12
	Rezultate - nivel liceal/ High school education - results	> 20% elevi cu note 6 < / > 20% of the pupils with grades below < 6	1/12
Condiții de trai (1/4)/ Living conditions (1/4)	Apă potabilă/ Potable water	$\geq 30\%$ dintre localități fără acces / $\geq 30\%$ of its localities without access	1/12
	Sanitație/ Sanitation	$\geq 20\%$ dintre localități fără acces / $\geq 20\%$ of its localities without access	1/12
	Gazificare/ Gasification	$\geq 30\%$ dintre localități fără acces / $\geq 30\%$ of its localities without access	1/12

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3	4
Protecție socială (1/4)/ Social protection (1/4)	Rata șomajului/ Unemployment rate	> media națională (4,8%) / > national average (4,8%)	1/12
	Venit salarial/ Salary income	$\leq 75\%$ din valoarea salariului mediu/ $\leq 75\%$ of the national gross average monthly wage	1/12
	Pensia minimă/ Minimum pension (Minimum retirement benefit)	$\geq$ cu 30% din numărul total al pensionarilor / $\geq 30\%$ of the total number of pensioners	1/12

Sursa: adaptat de autori după metodologia Alkire-Foster/ **Source:** adapted by the authors from the Alkire-Foster methodology

C. Algoritmul de calcul:

Calculul IMS respectă pașii metodologici standard ai metodei Alkire-Foster [20]:

1. **Identificarea deprivării:** Pentru fiecare UAT și fiecare indicator se stabilește un statut binar (1 = deprivat, 0 = non-deprivat) pe baza pragurilor din **tabelul 1**.
2. **Scorul de deprivare (c_i):** Se calculează pentru fiecare UAT ca sumă ponderată a indicatorilor pentru care este deprivat.
3. **Identificarea sărăciei multidimensionale:** O unitate administrativ-teritorială este clasificată ca **săracă multidimensională** dacă scorul său de deprivare (c_i) depășește pragul $k = \frac{1}{3}$.
4. **Calculul indicatorilor agregați:**
 - **Incidența (H):** Proporția de UAT-uri sărace, calculată ca $H=q/n$, unde q este numărul de UAT-uri sărace, iar n este numărul total de UAT-uri.
 - **Intensitatea (A):** Scorul mediu de deprivare al UAT-urilor sărace, calculat ca $A=\sum_{i=1}^n c_i(k)/q$, unde $c_i(k)$ reprezintă scorul de deprivare pentru UAT-urile sărace.
 - **Indicele Sărăciei Multidimensionale (IMS):** Acesta este indicatorul sintetic principal al studiului, calculat ca $IMS = H \times A$.

Rezultate și discuții

Aplicarea metodologiei Alkire-Foster pe datele din 2023 a evidențiat un model alarmant al sărăciei multidimensionale în Regiunea de Sud a Republicii Moldova. Conform rezultatelor, incidența sărăciei (H) este de 55,5%, ceea ce înseamnă că 5 dintre cele 9 raioane (Cantemir, Leova, Ștefan Vodă, Taraclia, Cimișlia) sunt clasificate ca fiind „sărace” (cu un scor $IMS \geq 0,333$). Intensitatea deprăvării (A) este de 0,681, indicând faptul că raioanele sărace se confruntă, în medie, cu o deprivare pe două treimi din totalul indicatorilor. Valoarea agregată a IMS de 0,378 reflectă o vulnerabilitate structurală ridicată la nivelul întregii regiuni, necesitând intervenții publice adaptate la particularitățile locale. Aceste valori constituie punctul de plecare pentru o analiză detaliată a profilurilor teritoriale ale sărăciei, prezentată în **tabelul 2**.

C. Calculation algorithm:

The MPI calculation follows the standard methodological steps of the Alkire-Foster method [20]:

1. **Identification of deprivation:** For each ATU and for each indicator, a binary status is established (1 = deprived, 0 = non-deprived) based on the deprivation thresholds presented in **table 1**.
2. **Deprivation score (c_i):** Calculated for each ATU as the weighted sum of the indicators for which deprivation occurs.
3. **Identification of multidimensional poverty:** An Administrative Territorial Unit is classified as multidimensionally poor if its deprivation score (c_i) exceeds the threshold $k = \frac{1}{3}$.
4. **Calculation of aggregate indicators:**
 - **Incidence (H):** The proportion of poor ATUs, calculated as $H=q/n$, where q is the number of poor ATUs and n is the total number of ATUs.
 - **Intensity (A):** The average deprivation score among poor ATUs, calculated as $A=\sum_{i=1}^n c_i(k)/q$, where $c_i(k)$ represents the deprivation score for poor ATUs.
 - **Multidimensional Poverty Index (MPI):** This is the main synthetic indicator of the study, calculated as $MPI = H \times A$.

Results and discussions

The application of the Alkire-Foster methodology based on data from 2023 revealed an alarming pattern of multidimensional poverty in Southern Region of the Republic of Moldova. According to the results, the poverty incidence (H) is 55,5%, meaning that 5 out of 9 rayons, (Cantemir, Leova, Ștefan Voda, Taraclia, Cimislia) are classified as “poor” (with an MPI score of = 0,333). The intensity of deprivations (A) is 0.681, indicating that, on average, poor districts face deprivation in approximately two-thirds of the total indicators. The aggregated MPI value (0,378) reflects a high level of structural vulnerability across the entire region, underscoring the need for policy intervention adjusted to the specific characteristic of each rayon. These values serve as a starting point for a detailed territorial analysis of poverty profiles presented in **table 2**.

Tabelul 2/ Table 2

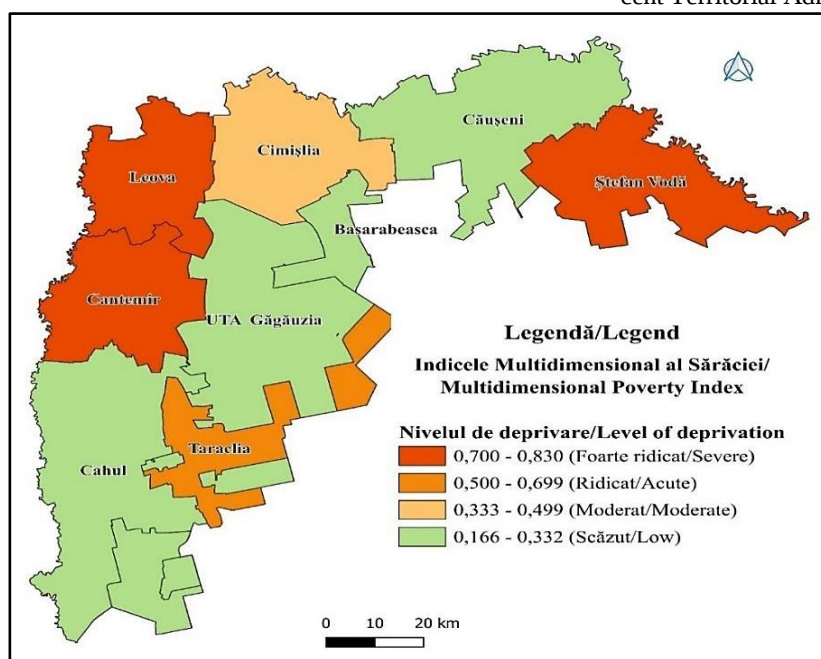
**Profilul teritorial al sărăciei multidimensionale în Regiunea de Sud a Republicii Moldova/
The profile of the territorial division of the poverty line are multi-faceted in the Region,
to the South of the Republic of Moldova**

N/a	UAT/ ATU	Numărul de indicatori deprivați/ Number of deprived indicators/	Scor de deprivare ci/ Deprivation score ci	Status de deprivare k = 0,333/ Deprivation status k = 0,333
1.	Basarabeasca	4	0,332	non-sărac/non-poor
2.	Cahul	4	0,332	non-sărac/non-poor
3.	Cantemir	10	0,830	sărac/poor
4.	Căușeni	4	0,332	non-sărac/non-poor
5.	Cimișlia	7	0,498	sărac/poor
6.	Leova	9	0,747	sărac/poor
7.	Ștefan-Vodă	9	0,747	sărac/poor
8.	Taraclia	6	0,581	sărac/poor
9.	UTAG/Gagauzia (ATU)	2	0,166	non-sărac/non-poor

Sursa: elaborat de autori/ Source: prepared by the authors

Heterogenitatea semnificativă a sărăciei multidimensionale, observată între unitățile administrativ-teritoriale din Regiunea de Sud a Republicii Moldova, demonstrează necesitatea unor analize la o scară geografică mai detaliată (Figura 1). Pasha A. în studiul său, argumentează că politicile de reducere a sărăciei trebuie adaptate la realitățile locale [21]. Această constatare este confirmată de o analiză amplă a disparităților regionale la nivel european, realizată de Balakrishnan și colaboratorii săi (2022), care argumentează importanța înțelegerii particularităților teritoriale pentru elaborarea unor politici eficiente de coeziune la nivel continental [22]. Mai mult, prezența unor structuri de proximitate și a dependenței spațiale în cadrul disparităților economice regionale, documentată de Cartone, Panzera și Postiglione (2021), sugerează că strategiile de reducere a sărăciei trebuie să ia în considerare și interacțiunile spațiale dintre unitățile administrative vecine [23].

The significant heterogeneity of the multidimensional poverty observed in the ATU in the Southern Region of the Republic of Moldova confirms the necessity of the analysis at a more detailed geographical scale (Figure 1). This approach aligns with the perspective proposed by A. Pasha in his own study, which shows that the poverty reduction policies, need to be adapted to the local realities [21]. This finding is reinforced by a comprehensive analysis on the regional disparities at the European level, conducted by Balakrishnan et al. (2022), which suggests the importance of specificities understanding the sub-national to the policy development, the efficient of the cohesion policy at the continental level [22]. Moreover, the presence of spatial proximity structures and spatial dependence in the context of economic regional disparities, as documented by the Cartone, Panzera, and Postiglione (2021), suggests that poverty reduction strategies should also be considered among the adjacent Territorial Administrative Units [23].



**Figura 1. Distribuția geografică a Indicelui Multidimensional al Sărăciei (IMS) în Regiunea de Sud a Republicii Moldova/
Figure 1. Geographic distribution of the Multidimensional Poverty Index (MPI) in the Southern Region of the Republic of Moldova**

*Sursa: elaborată de autori/
Source: prepared by the authors*

Pentru a identifica cauzele subiacente și a formula intervenții publice țintite și eficiente, este esențială o înțelegere aprofundată a specificului fiecărui raion sărac, având în vedere că fiecare prezintă o combinație unică de deprivări care necesită soluții adaptate contextului local. Contribuția fiecărei dimensiuni la scorul IMS individual al fiecărei unități administrativ-teritoriale este detaliată în **tabelul 3**.

In order to identify the underlying causes and to formulate effective public interventions it is essential to an understanding in-depth the specifics of each poor rayon, having in view that each and every pose a unique combination of deprivation that require tailored solutions. The contribution of each dimension to the MPI score, the individual score of MPI is detailed in **table 3**.

Tabelul 3/ Table 3

Contribuția dimensiunilor la Indicele Multidimensional al Sărăciei (IMS) în profil teritorial din Regiunea de Sud a Republicii Moldova, anul 2023/ The contribution of the dimensions to the Index of the Multidimensional nature of Poverty (MPI) in the profile of territorial division of the Region, to the South of the Republic of Moldova, in the year of 2023

UAT/ ATU	Dimensiuni/ Dimensions				IMS/ MPI
	Sănătate/ Health	Educație/ Education	Condiții de trai/ Living conditions	Protecție socială/ Social protection	
Basarabeasca	0	0,166 (50%)	0,166 (50%)	0	0,332
Cahul	0,083 (25%)	0,083 (25%)	0,083 (25%)	0,083 (25%)	0,332
Cantemir	0,249 (30%)	0,166 (50%)	0,249 (30%)	0,166 (50%)	0,830
Căușeni	0,083 (25%)	0	0,166 (50%)	0,083 (25%)	0,332
Cimișlia	0,083 (16,7%)	0,166 (33,3%)	0,083 (16,7%)	0,166 (33,3%)	0,498
Leova	0,166 (22,2%)	0,6249 (33,3%)	0,249 (33,3%)	0,083 (16,7%)	0,747
Ștefan Vodă	0,249 (33,3%)	0,166 (22,2%)	0,166 (22,2%)	0,166 (22,2%)	0,747
Taraclia	0,166 (28,5%)	0	0,166 (29,5%)	0,249 (42,9%)	0,581
UTAG/Gagauzia (ATU)	0,083 (50%)	0	0	0,083 (50%)	0,166
k ≥ 0,333	0,1014 (26,8%)	0,083 (22%)	0,1014 (26,8%)	0,0922 (24,4%)	0,378

Sursa: calculat și prelucrat de autori, pe baza datelor agregate de la Biroul Național de Statistică, Ministerul Educației și Cercetării și Agenția Națională pentru Sănătate Publică, 2023/ **Source:** calculated and processed by the authors based on aggregated data from the National Bureau of Statistics, the Ministry of Education and Research, and the National Public Health Agency, 2023.

În funcție de gravitatea și configurația deprivărilor, unitățile administrativ-teritoriale din Regiunea de Sud pot fi grupate în patru categorii distincte, fiecare cu un profil specific de vulnerabilitate:

1. UAT-uri cu scoruri de deprivare foarte ridicate (IMS ≥ 0,700)

Această categorie include raioanele Cantemir (0,830), Leova (0,747) și Ștefan Vodă (0,747). Valorile indică o criză multidimensională profundă, caracterizată prin deprivări în majoritatea dimensiunilor analizate. Un profil alarmant este cel al raionului Cantemir, unde deprivările sunt aproape universale, acoperind 10 din cei 12 indicatori. O analiză detaliată a contribuției fiecărei dimensiuni la scorul IMS al acestor raioane scoate în evidență multiple deficiențe structurale. În raionul Cantemir, sănătatea (0,249) și condițiile de trai (0,249) contribuie cel mai mult la scor, urmate de educație (0,166) și protecție socială (0,166). În cazul raionului Leova, educația și condițiile de trai au cea mai mare contribuție (câte 0,249 fiecare), în timp ce în cazul raionului Ștefan Vodă, sănătatea reprezintă principala sursă de deprivare (0,249). Așadar, în aceste unități administrative, este

Based on the severity and the configuration of deprivations, the ATU from the Southern Region can be grouped into four distinct categories, each with a specific vulnerability profile:

1. ATU with very high deprivations scores (IMS ≥ 0,700)

In this category can be included Cantemir (0,830), Leova (0,747) and Ștefan Vodă (0,747) rayons. These figures indicate a profound multidimensional crisis, characterized by the deprivations in most of the dimensions analysed. In the case of the Cantemir rayon, the deprivations are alarming, covering 10 of the 12 indicators. An in-depth analysis of the contribution of each dimension to the MPI score reveals multiple structural deficiencies. Regarding Cantemir, health (0,249) and living conditions (0,249) contribute more to the overall score, being followed by education (0,166) and the social protection (0,166). In case of Leova education and living conditions are the main source of deprivation (0,249 each), while in the case of Ștefan Vodă rayon, health represents the most critical dimension (0,249). Therefore, in these administrative units, it is essential to

esențială implementarea unui pachet integrat de măsuri care să cuprindă atât modernizarea infrastructurii de bază (apă, canalizare, gaz), cât și programe educaționale, de formare profesională și sprijin social, adaptate nevoilor specifice ale comunităților. Strategiile de intervenție trebuie să fie holistice, vizând simultan mai multe sectoare pentru a genera un impact cumulativ.

2. UAT-uri cu scoruri de deprivare ridicate (IMS 0,500-0,699)

Raionul Taraclia (0,581) se încadrează în această categorie și necesită, de asemenea, o abordare strategică. Analiza detaliată a datelor relevă că raionul Taraclia se confruntă cu deprivări semnificative, unde protecția socială are cea mai mare contribuție la IMS (42,9%), urmată de condițiile de trai (29,5%) și sănătate (28,5%). Un aspect notabil este absența deprivărilor în domeniul educației. Acest profil socio-economic este susținut de deficiențe pe șapte indicatori cheie: mortalitate infantilă, deficit de cadre medicale, lipsa serviciilor de sanitație, nivel redus de gazificare, șomaj ridicat, venituri salariale scăzute și pondere ridicată a populației cu pensie minimă. În consecință, intervențiile trebuie să vizeze, în special, îmbunătățirea serviciilor medicale, programe de stimulare a ocupării forței de muncă și majorarea prestațiilor sociale, pentru a răspunde nevoilor specifice ale populației.

3. UAT-uri cu scoruri de deprivare moderate (IMS 0,333-0,499)

Raionul Cimișlia (0,498) înregistrează deficiențe care, deși mai reduse ca număr (șase indicatori), necesită intervenții specifice pentru a preveni agravarea situației. Contribuția la IMS indică deprivări semnificative în educație (33,3%) și protecție socială (33,3%), în timp ce sănătatea și condițiile de trai participă cu câte 16,7% fiecare. Pentru raionul Cimișlia, prioritățile de politică publică ar trebui să includă investiții în modernizarea unităților medicale, extinderea rețelelor de canalizare și programe de susținere a grupurilor vulnerabile. O abordare preventivă este crucială, în acest caz, pentru a evita alunecarea spre o deprivare mai accentuată.

4. UAT-uri cu scoruri de deprivare scăzute (IMS ≤ 0,332)

Această categorie include raioanele Basarabeasca, Cahul, Căușeni și Unitatea Teritorială Autonomă Găgăuzia (UTAG), care indică un nivel general mai bun al bunăstării multidimensionale. Chiar dacă nu sunt clasificate ca fiind sărace, aceste raioane înregistrează totuși deficiențe pe patru indicatori, necesitând intervenții specifice pentru a împiedica adâncirea deprivării.

- *Raionul Basarabeasca* se confruntă cu deprivări exclusiv pe dimensiunile educației și condițiilor de trai, fiecare contribuind cu 50% la scorul său. Sănătatea și protecția socială nu reprezintă surse de deprivare în acest raion. Din acest motiv, prioritățile de intervenție includ îmbunătățirea cali-

implement an integrated package of measures that includes both the modernization of basic infrastructure (water supply, sewage, gas), as well as targeted educational, vocational training and social support programs, adapted to the specific needs of the communities. Intervention strategies must be holistic, targeting multiple sectors simultaneously to generate a cumulative and sustainable impact.

2. ATU with high deprivation scores (MPI 0,500-0,699)

The Taraclia rayon (0,581) falls into this category and also requires a strategic and coordinated approach. Detailed analysis of data shows that Taraclia rayon faces significant deprivations, where the social protection, is one with high contribution to the MPI (42,9%), followed by health care (28,5%), and the living conditions (29,5%). No deprivations are recorded in the field of education. This socio-economic profile is characterized by deprivations for 7 key indicators: infant mortality, shortage of medical staff, inadequate sanitation services, low gasification rates, high unemployment, low income, and high share of retired population with minimum pension. In consequence, interventions must particularly aim at improving medical services, employment incentive programs, and increasing social benefits, to meet the specific needs of the local population.

3. TAU with moderate deprivation scores (MPI 0,333-0,499)

Cimislia rayon (0.498) records deficiencies that, although fewer in number (6 indicators), require specific interventions to prevent the deprivation deepening. The contribution of the MPI, indicates significant deprivations in education (33,3%), and the social protection (33,3%), while health and living conditions contribute equally by (16,7%) each. For Cimislia public policies priorities should include investments in the rehabilitation of healthcare facilities, the expansion of sanitation systems and support programs for vulnerable groups. A preventive approach is crucial in this case to avoid sliding into deeper deprivation.

4. ATU with low deprivation scores (MDI ≤ 0,332)

This category includes Basarabeasca, Cahul, Causeni and, in particular, Autonomous Territorial Unit of Gagauzia (ATU Gagauzia), which indicates a generally high level for the multidimensional well-being. Even though they are not classified as poor, these rayon's still register deficiencies on 4 indicators, requiring specific interventions to prevent deepening deprivation.

- *Basarabeasca rayon* records significant deficiencies in education (50%), and the living conditions (around 50%), health and social protection are not sources of deprivation in this district. For this reason, intervention priorities include improving the quality of education and reducing school dropout

tății educației și reducerea abandonului școlar, alături de dezvoltarea infrastructurii de bază pentru apă potabilă și canalizare.

- *Cahul* prezintă o contribuție echilibrată a deprăvirilor, cu câte 25% din fiecare dimensiune: sănătate, educație, condiții de trai și protecție socială. Intervențiile esențiale vizează reducerea mortalității infantile, combaterea abandonului școlar, extinderea serviciilor de sanitație și măsuri de susținere a păturilor social-vulnerabile.

- *Căușeni* înregistrează cele mai mari contribuții din condițiile de trai (50%), urmate de sănătate (25%) și protecție socială (25%), în timp ce educația nu reprezintă o sursă de deprivare. Astfel, intervențiile esențiale vizează consolidarea programelor de nutriție și sănătate publică, extinderea infrastructurii de sanitație și gazificare, precum și măsuri de protecție socială.

- *Unitatea Teritorială Autonomă Găgăuzia (UTAG)* este cel mai puțin deprivat (scor IMS de 0,166), o constatare semnificativă pentru întreaga regiune. Profilul său de deprivare se distinge de al celorlalte raioane, deoarece deficiențele sunt izolate la doar doi indicatori specifici: sănătatea și protecția socială. Fiecare dintre aceste dimensiuni contribuie în mod egal (50% fiecare) la scorul total al unității administrativ-teritoriale, cu un scor de 0,083 pentru sănătate și 0,083 pentru protecție socială. Faptul, că deprăvirile sunt limitate la doar două domenii, demonstrează o bună capacitate de reziliență, care se distinge clar de celelalte unități administrative din sud. Prin urmare, intervențiile pentru UTAG ar trebui să fie strategice și preventive, vizând, în mod direct, reducerea mortalității infantile și îmbunătățirea veniturilor salariale, pentru a consolida progresele obținute și a preveni adâncirea vulnerabilităților în viitor.

Așadar, analiza detaliată a profilurilor teritoriale de sărăcie multidimensională în Regiunea de Sud scoate în evidență o realitate fragmentată și complexă, care necesită o departajare clară de abordările uniforme și generalizate. Heterogenitatea semnificativă a scorurilor IMS, de la criza profundă din raioanele precum Cantemir, Leova și Ștefan Vodă, până la vulnerabilitățile relativ izolate din UTAG, subliniază imperativul strategic de a trece de la politici universale la intervenții diferențiate și hiper-localizate. Această cartografiere a deprăvirilor nu numai că identifică punctele critice, dar și oferă un plan tactic precis pentru acțiune, evidențiind că soluțiile eficiente trebuie să fie calibrate pe baza configurației specifice a nevoilor și a potențialului fiecărui teritoriu. Astfel, decidenții publici sunt puși în posesia unui instrument analitic, esențial, pentru alocarea eficientă a resurselor și pentru elaborarea de politici sociale care să vizeze nu doar simptomele, ci și cauzele structurale ale sărăciei în fiecare comunitate.

Concluzii

1. Indicele Multidimensional al Sărăciei (IMS), calculat prin metoda Alkire-Foster pentru

rates, along with developing basic infrastructure for drinking water and sanitation.

- *Cahul rayon* presents a well-balanced contribution of the deprivations (25%), in each dimension: health, education, living conditions, and the social protection. Essential interventions aim to reduce infant mortality, combat school dropout, expand sanitation services, and support measures for socially vulnerable groups.

- *Causeni rayon* registers the highest contribution in terms of living conditions (50%), followed by health (25%), and social protection (25%), whereas education is not a source of deprivation. Thus, essential interventions aim to strengthen nutrition and public health programs, expand sanitation and gasification infrastructure, as well as social protection measures.

- *Autonomous Territorial Unit Gagauzia (ATU Gagauzia)* is the least deprived (IMS score of 0,166), a significant finding for the entire region. Its deprivation profile stands out from the other districts, as the deficiencies are isolated to only two specific indicators: health and social protection. Each of these dimensions contributes equally (50% each) to the total score of the administrative-territorial unit, with a score of 0,083 for health and 0,083 for social protection. The fact that deprivations are limited to only two areas demonstrates a good capacity for resilience, which clearly distinguishes it from the other administrative units in the south. Therefore, interventions for ATU Gagauzia should be strategic and preventive, directly targeting the reduction of infant mortality and the improvement of wage incomes, in order to consolidate the progress achieved and prevent the deepening of vulnerabilities in the future.

Therefore, the detailed analysis of the territorial profiles of multidimensional poverty in the Southern Region highlights a fragmented and complex reality, which requires a clear departure from uniform and generalized approaches. The significant heterogeneity of the MPI scores, from the deep crisis in rayon's such as Cantemir, Leova and Stefan Voda, to the relatively isolated vulnerabilities in ATU Gagauzia, underlines the strategic imperative to move from universal policies to differentiated and hyper-localized interventions. This mapping of deprivations not only identifies the critical points, but also provides a precise tactical plan for action, highlighting that effective solutions must be calibrated based on the specific configuration of needs and potential of each territory. Thus, public decision-makers are put in possession of an essential analytical tool for the efficient allocation of resources and for the elaboration of social policies that target not only the symptoms, but also the structural causes of poverty in each community.

Conclusions

1. The Multidimensional Poverty Index (MPI), calculated using the Alkire-Foster method for

Regiunea de Sud a Republicii Moldova, a atins valoarea de 0,378, semnalând o vulnerabilitate structurală majoră. Mai mult, 55,5% dintre raioane (5 din 9) au fost clasificate ca fiind sărace ($IMS > 0,333$). În aceste zone, populația se confruntă, în medie, cu privațiuni pe 68,1% dintre dimensiunile analizate (intensitatea $A=0,681$), ceea ce oferă o bază empirică solidă pentru înțelegerea fenomenului.

2. Studiul a scos în evidență o heterogenitate pronunțată, cu valori ale IMS cuprinse între 0,166 (UTAG) și 0,830 (Cantemir). Acest ecart semnificativ, de aproape cinci ori, demonstrează eșecul abordărilor uniforme. Analiza contribuției dimensionale a dezvăluit profiluri radical diferite: de la privațiuni pe 10 dimensiuni în Cantemir la deficiențe pe doar 2 dimensiuni (sănătate și protecție socială) în UTAG, impunând intervenții calibrate precis pe specificul fiecărei unități administrativ-teritoriale.

3. Confirmând ipoteza, dimensiunile sănătate (26,8%) și educație (22%) au avut cea mai mare contribuție la IMS-ul agregat. Acest lucru este vizibil în profilul raionului Leova, unde educația contribuie cu 33,3% la scorul său ridicat de 0,747, sau în Cahul, unde sănătatea este una dintre cele patru dimensiuni deficitare. Investițiile în aceste domenii sunt, prin urmare, esențiale pentru a rupe ciclul sărăciei.

4. Faptul că raionul Cimișlia ($IMS=0,498$) se află la limita de clasificare în categoria „sărac”, subliniază oportunitatea urgentă a unor politici preventive. Alocarea strategică a resurselor, pentru a împiedica aceste teritorii să alunece într-o privațiune profundă, este mai eficientă și mai puțin costisitoare decât intervențiile curative ulterioare.

Harta detaliată a privațiunilor oferită de IMS, care identifică punctele critice (de exemplu, protecția socială contribuie cu 42,9% la IMS în Taraclia, iar condițiile de trai cu 50% în Căușeni), oferă autorităților un instrument analitic esențial de planificare. Acesta permite direcționarea resurselor și acțiunilor către problemele specifice ale fiecărei comunități, sprijinind o guvernare bazată pe date și dovezi.

the Southern Region of the Republic of Moldova, reached the value of 0,378, signalling a major structural vulnerability. Moreover, 55,5% of the rayons (5 out of 9) were classified as poor ($MPI > 0,333$). In these areas, the population faces, on average, deprivations on 68,1% of the analyzed dimensions (intensity $A=0,681$), which provides a solid empirical basis for understanding the phenomenon.

2. The study highlighted extreme heterogeneity, with MPI values ranging from 0,166 in Autonomous Territorial Unit Gagauzia (ATU Gagauzia) to 0,830 in Cantemir. This significant difference, almost fivefold, demonstrates the failure of uniform approaches. The analysis of the dimensional contribution revealed radically different profiles: from deprivations on 10 dimensions in Cantemir to deficiencies on only 2 dimensions (health and social protection) in ATU Gagauzia, requiring interventions precisely calibrated to the specifics of each administrative-territorial unit.

3. Confirming the hypothesis, the dimensions health (26,8%) and education (22%) had the greatest contribution to the aggregate MPI. This is particularly visible in the profile of Leova rayon, where education accounts for 33,3% to its high score of 0,747, and in Cahul, where health is one of the four deficient dimensions. Investments in these areas are, therefore, essential to break the cycle of poverty.

4. The fact that Cimislia rayon ($MPI=0,498$) is on the verge of being classified as “poor” highlights the urgent need for preventive policies. Strategic allocation of resources to prevent these territories from slipping into deep deprivation is more effective and less costly than subsequent curative interventions.

The detailed deprivation map provided by the MPI, which identifies hotspots (social protection contributes 4,9% to the MPI in Taraclia, and living conditions 50% in Causeni), provides authorities with an essential planning tool. It allows resources targeting and actions towards the specific problems of each community, promoting data and evidence driven governance.

Bibliografie/Bibliography:

1. SMITH, A. *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 1776. Online. Project Gutenberg. Disponibil: <https://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm> [accesat 2025-07-12].
2. RICARDO, D. *On the principles of political economy and taxation*. 1816. Online. Project Gutenberg. Disponibil: <https://www.gutenberg.org/files/33310/33310-h/33310-h.htm> [accesat 2025-07-12].
3. MARSHALL, A. *Principles of economics*. 1890. Online. Project Gutenberg. Disponibil: <https://www.gutenberg.org/files/16743/16743-h/16743-h.htm> [accesat 2025-07-12].
4. WALRAS, L. *Elements of Pure Economics*. Online. Trad. de William Jaffé. London: Allen & Unwin. Disponibil: <https://archive.org/details/elementsofpureec00walruoft> [accesat 2025-07-21].
5. SEN, A. *Development as freedom*. Online. Oxford University Press, 2001. Disponibil: <https://archive.org/details/developmentasfre00sena> [accesat 2025-07-15].

6. ALKIRE, S. and M. E. SANTOS. *Acute Multidimensional Poverty: A New Index for Developing Countries*. Online. Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI). University of Oxford, 2010. OPHI Working Paper no. 38. Disponibil: <https://ophi.org.uk/publications/WP-38> [accesat 2025-03-16].
7. ANDRABI, J. *Geographical Analysis of Multidimensional Poverty in India: An Examination of Regional Disparities*. Online. PRAGATI: Journal of Indian Economy. 2025, vol. 12, issue 1, pp. 1-14. Disponibil: <https://doi.org/10.17492/jpi.pragati.v12i1.1212501> [accesat 2025-03-18].
8. ECONOMIC COMMISSION FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (ECLAC). *Social Panorama of Latin America 2020*. Online. (LC/PUB.2020/19-P). United Nation. Disponibil: Digital Repository ECLAC, <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46571> [accesat 2025-03-19].
9. MARINICĂ, R. and E. C. RUSU. *Is Poverty in Romania an Entrapment? From subjective well-being to objective deprivation*. Online. Societies. 2024, vol. 13, issue 2, p. 136. Disponibil: <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/2/136> [accesat 2025-05-19].
10. *Moldova publishes first report on multidimensional poverty*. Online. OPHI News. 2024-11-21. Disponibil: <https://ophi.org.uk/news/moldova-publishes-first-report-multidimensional-poverty> [accesat 2025.02.07].
11. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. *Analiza sărăciei multidimensionale în Republica Moldova în anul 2022: Raport analitic*. Biroul Național de Statistică, PNUD. Chișinău, 2024. 52 p.
12. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Measuring multidimensional poverty in Eastern Europe and Central Asia*. Online. 2024. Disponibil: <https://www.undp.org/eurasia/publications/measuring-multidimensional-poverty-eastern-europe-and-central-asia-scoping-study> [accesat 2025-03-22].
13. *Multidimensional Poverty Peer Network (MPPN)*. Site web. Disponibil: <https://www.mppn.org/about-us/mppn-en/> [accesat 2025-07-28].
14. AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SĂNĂTATE PUBLICĂ. *Anuarul Statistic al Sistemului de Sănătate din Moldova (2022-2023): Demografia*. Chișinău, 2024. 68 p.
15. AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SĂNĂTATE PUBLICĂ. *Anuarul Statistic al Sistemului de Sănătate din Moldova (2022-2023): Evaluarea sănătății mamei și copilului*. Chișinău, 2024. 50 p.
16. MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA. *Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare. Examine și Evaluări Naționale*. Chișinău, 2023. 233 p.
17. MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA. *Raport generalizat privind abandonul școlar în instituțiile de învățământ general. Semestrul I, anul de studii 2023-2024*. PDF, online. Disponibil: https://www.mts.gov.md/sites/default/files/date_statistice_despre_abandonul_scolar_pentru_sem_i_anul_de_studii_2023-2024_0.pdf [accesat 2025-03-18].
18. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. *Statistica teritorială, 2024*. Chișinău, 2024. 236 p.
19. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. *Protecția socială. Principalele caracteristici ale pensionarilor pentru limita de vârstă, în profil teritorial, 2023*. Online. Disponibil: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_09%20PRO/PRO010800reg.px?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774 [accesat 2025-03-18].
20. ALKIRE, Sabina; James E. FOSTER; Suman SETH; Maria Emma SANTOS; Jose M. ROCHE and Paola BALLON. *The Alkire-Foster counting methodology*. PDF, online. In: Multidimensional poverty measurement and analysis. Oxford: Oxford University Press, 2015, ch. 5. OPHI Working Paper no. 86. Disponibil: https://ophi.org.uk/sites/default/files/OPHIWP086_Ch5.pdf [accesat 2025-03-26].
21. PASHA, A. Regional perspectives on the multidimensional poverty index. *World Development*. Online. 2017, vol. 94, pp. 268-285. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.01.013> [accesat 2025-03-26].
22. BALAKRISHNAN, R.; C. EBEKE; M. FIRAT; D. MALACRINO and L. RABIER. *Regional disparities in Europe*. IMF Working Paper WP/22/198. IMF, 2022. 32 p.
23. CARTONE, A.; D. PANZERA and P. POSTIGLIONE. *Regional economic disparities, spatial dependence and proximity structures*. Online. Regional Science Policy & Practice. 2021, vol. 14, issue 5, pp. 1034-1051. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12482> [accesat 2025-03-26].

NOTĂ. Studiul a fost elaborat în cadrul Programul instituțional 010801 „Sporirea securității ecologice și rezilienței geo-ecosistemelor la modificările actuale de mediu”.

CZU: 346:338.486(478-22)

UDC: 346:338.486(478-22)

DEZVOLTAREA ANTREPRENORIALITĂȚII TURISTICE RURALE DIN PERSPECTIVA CADRULUI NORMATIV-LEGAL

Drd. Felicia ZAPOROJAN, ASEM
felicia.zaporojan@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8721-7055

Dr. hab., conf. univ. Nicolae PLATON, ASEM
Director al CIPT din Republica Moldova
platonanat@yahoo.com

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Drd. Elena CABAC, ASEM
elena.cabac@undp.org

ORCID: 0000-0002-3165-570X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.62>

REGULATORY AND LEGAL PERSPECTIVES ON THE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM ENTREPRENEURSHIP

PhD candidate Felicia ZAPOROJAN, ASEM
zaporojanfelicia@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8721-7055

Dr. Hab. Assoc. Prof. Nicolae PLATON, ASEM
Director of the TI PC of the Republic of Moldova
platonanat@yahoo.com

ORCID: 0000-0001-7365-1144

PhD candidate Elena CABAC, ASEM
elena.cabac@undp.org

ORCID: 0000-0002-3165-570X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.62>

Abstract

Creșterea interesului pentru experiențe autentice, apropierea de natură și dorința de evadare dintr-un mediu stresant, îi determină pe tot mai mulți antreprenori să se orienteze către zonele rurale în vederea inițierii și dezvoltării unei afaceri.

Mediul rural oferă un cadru perfect pentru dezvoltarea unor activități durabile, care să aducă beneficii atât antreprenorului, cât și comunității locale prin achitarea de taxe și impozite.

Aspectele menționate au determinat autorii prezentului studiu să realizeze o cercetare amplă asupra domeniului respectiv, pentru a oferi o imagine de ansamblu asupra pașilor pe care trebuie să îi urmeze potențialii antreprenori, pentru a lansa o astfel de afacere.

Totodată, autorii au analizat și au elucidat oportunitățile și provocările care pot apărea pe parcursul demarării afacerii, exprimându-și convingerea, că turismul rural poate genera beneficii reale, ca rezultat al implicării în acest domeniu.

Lucrarea îmbină abordarea teoretică cu analiza aspectelor practice ce țin de demararea unei afaceri în domeniul vizat.

Cuvinte cheie: turism, turism rural, investiții, antreprenor, antreprenoriat, consumatori-turiști.

Clasificare JEL: Z32, L26, Q01, R59.

Introducere

În prezent, turismul rural reprezintă un sector important al economiei turistice, aflat într-o ascensiune constantă. Oamenii doresc să evadeze dintr-un mediu poluat și aglomerat într-un cadru pitoresc, nepoluat, căutând să se desprindă de stresul cotidian și să se reconecteze cu un ritm de viață mai lent, autentic, specific spațiului rural, unde valorile tradiționale, contactul direct cu natura și liniștea oferă un refugiu atât fizic, cât și psihologic.

Abstract

The increased demand for authentic experiences, getting closer to nature and the desire to escape from an increasingly stressful environment are encouraging a rising number of entrepreneurs to turn to rural areas as locations to start and develop new businesses.

The rural environment offers a perfect setting for developing a sustainable business, which can benefit both the entrepreneur and the local community through the payment of taxes and contributions.

These considerations have prompted the authors of the present study to conduct a comprehensive research on the area in order to provide an overview of the steps to be taken by potential entrepreneurs to generate such a business.

Furthermore, the authors have also analysed and elucidated the opportunities and challenges that may arise during the business start-up process, expressing their conviction that rural tourism can offer real benefits as a result of involvement in this field.

The paper combines the theoretical approach with an analysis of the practical aspects involved in starting a business in the research field.

Keywords: tourism, rural tourism, investment, entrepreneur, entrepreneurship, consumer-tourists.

JEL Classification: Z32, L26, Q01, R59.

Introduction

Nowadays, rural tourism represents an important and rapidly growing sector of the tourism economy. People increasingly wish to escape from a polluted and overcrowded environment into a picturesque, unpolluted setting, seeking to disconnect from everyday stress and reconnect with a slower, more authentic pace of life, specific to the countryside, where traditional values, direct contact with nature and tranquillity offer both a physical and psychological refuge.

Această orientare a turiștilor către mediul rural, creează premise și oportunități pentru antreprenori de a iniția afaceri, determinându-i să investească în structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare și alimentație, în structuri de agrement, în unități de comerț pentru comercializarea suvenirelor și articolelor meșteșugărești, dezvoltând astfel baza tehnico-materială a destinațiilor turistice rurale.

Totodată, infrastructura rutieră, accesul la rețele de utilități și conectivitatea digitală, reprezintă condiții esențiale pentru atragerea fluxului de turiști.

Astfel, inițierea unei afaceri în turismul rural necesită o complexitate de activități, în care resursele locale, infrastructura și spiritul antreprenorial se îmbină pentru a crea un produs turistic coerent, competitiv și atractiv pe termen lung.

Actualitatea temei

În contextul transformărilor economice, sociale și de mediu, antreprenoriatul turistic rural capătă o importanță strategică tot mai mare în dezvoltarea comunităților rurale. Odată cu tendința tot mai accentuată a populației urbane de a căuta experiențe autentice, liniște sufletească și alimentație ecologică, turismul rural devine o alternativă viabilă a turismului tradițional de masă.

În aceste condiții, antreprenorii trebuie să fie capabili să ofere consumatorilor-turiști o gamă variată de servicii turistice, care să contribuie la menținerea fluxului turistic către destinațiile rurale unde aceștia își dezvoltă afacerile.

Pentru dezvoltarea cu succes a unei afaceri este necesar să fie luate în considerare atât oportunitățile, cât și provocările care pot apărea în calea antreprenorilor. În această ordine de idei, autorii prezentului studiu, și-au trasat ca scop să elucideze aspectele normativ-legale, privind modul de inițiere și dezvoltare a unei afaceri în domeniul antreprenoriului turistic rural, cu scopul de a evidenția atât oportunitățile, cât și posibilele provocări legate de acest proces. Reflecțiile științifice, obținute ca rezultat al cercetării, ar putea contribui la stimularea potențialilor antreprenori de a investi în afacerile turistice din mediul rural, motiv care accentuează importanța temei de cercetare.

Obiectivele studiului:

Elucidarea cadrului normativ-legal în vederea inițierii și demarării unei afaceri în domeniul antreprenoriului turistic rural, prin analiza oportunităților, provocărilor și direcțiilor de dezvoltare, precum și prin identificarea de soluții și posibilități. Ca obiective specifice ale studiului pot fi menționate următoarele:

- identificarea avantajelor dezvoltării antreprenoriului turistic rural;;
- evidențierea elementelor necesare pentru dezvoltarea afacerilor aferente turismului rural;
- descrierea provocărilor care pot sta în calea dezvoltării antreprenoriului turistic rural;

This orientation of tourists towards the countryside creates favourable premises and opportunities for entrepreneurs to set up businesses, encouraging them to invest in: tourist accommodation and food facilities, leisure facilities and recreation infrastructure, as commercial establishments for the sale of souvenirs and handicrafts. Such initiatives contribute to the development of the technical and material base of rural tourist destinations.

At the same time, the existence of adequate road infrastructure, access to utilities and reliable digital connectivity are essential conditions for attracting and sustaining tourist flows.

Thus, starting a business in rural tourism requires a complexity of activities in which local resources, infrastructure and entrepreneurship come together to create a coherent, competitive, and attractive tourism product over the long term.

Topicality of the research

In the context of ongoing economic, social and environmental transformations, rural tourism entrepreneurship is gaining increasing strategic importance for the sustainable development of rural communities. As urban populations increasingly seek authentic experiences, peace of mind and organic food, rural tourism is becoming a viable alternative to traditional mass tourism.

Under these circumstances, entrepreneurs need to be able to offer consumers-tourists a wide range of tourism services that would help to maintain a constant flow of tourists to the rural destinations where they develop their businesses.

For successful business development it is necessary to take into account both the opportunities and the challenges that entrepreneurs may face. In this regard, the authors of the present study aimed to elucidate the regulatory and the legal aspects of how to initiate and start a business in the field of rural tourism entrepreneurship, in order to highlight both the opportunities and possible challenges that are related to its development. The scientific reflections obtained as a result of the study could help to determine potential entrepreneurs to invest in rural tourism businesses, which emphasizes the importance and the relevance of the topic under investigation.

Objectives of the study

The study aims to clarify the regulatory and the legal framework in order to initiate and start a business in the field of rural tourism entrepreneurship, by analyzing the main opportunities, challenges and directions of development, identifying viable solutions and possibilities. As specific objectives of the study the following can be mentioned:

- to identify the advantages of rural tourism entrepreneurship development;
- to highlight the key ingredients necessary for the development of rural tourism-related businesses;

- formularea de propuneri și recomandări pentru susținerea și extinderea antreprenoriatului rural în domeniul turismului.

Metodologia cercetării

Metodologia de cercetare științifică utilizată în acest articol a constituit fundamentul pentru aprofundarea studiului și înțelegerii domeniului antreprenoriatului turistic rural.

Ca mijloacele de cercetare au fost utilizate:

- **cunoașterea științifică**, care a permis investigarea realității cu care se confruntă antreprenoriatul turistic rural, cu scopul explicării unor fenomene verificate și reproductibile, pe baza unor criterii riguroase de validitate și raționalitate;
- **cercetarea fundamentală**, utilizată ca mijloc de investigare, având ca scop aprofundarea cunoașterii teoretice privind domeniul antreprenoriatului turistic rural, prin analiza conceptelor, principiilor și mecanismelor esențiale care stau la baza funcționării acestuia;
- **cercetarea pentru dezvoltare**, axată pe valorificarea rezultatelor cercetării fundamentale și aplicative, în vederea proiectării și realizării unor soluții concrete, inovatoare și funcționale, destinate îmbunătățirii performanței și eficienței în domeniul antreprenoriatului turistic rural;
- **cercetarea aplicativă** centrată pe utilizarea cunoștințelor teoretice în vederea identificării și implementării de soluții practice la problemele reale cu care se confruntă antreprenoriatul turistic rural, contribuind astfel la inovarea și eficientizarea proceselor din domeniul de cercetare;
- **cercetarea motivațională**, orientată spre identificarea factorilor interni și externi care influențează comportamentul uman, cu scopul de a înțelege mecanismele psihologice și sociale care stau la baza adoptării unor decizii privind lansarea unei afaceri;
- **metoda chestionării**, care a oferit posibilitatea de a stabili cele 10 ingrediente necesare pentru dezvoltarea cu succes a antreprenoriatului turistic în mediul rural.

Rezultate și discuții

Dezvoltarea antreprenoriatului turistic rural, bazat pe cunoștințe manageriale și pe tehnologii avansate, condiționată de principiile dezvoltării durabile, cu siguranță că poate deveni o sursă de venit pentru locuitorii satelor din Republica Moldova [12, p.7].

Potențialul turistic al zonelor rurale este deosebit de complex și variat, incluzând componente naturale și cultural – istorice de mare diversitate și atractivitate turistică. Cadrul natural pitoresc, nealterat, permite formarea în spațiul rural a unor oferte turistice larg diversificate și personalizate, satisfăcând o gamă variată de motivații turistice.

- to describe the challenges that may hinder the development of rural tourism entrepreneurship;
- to formulate proposals and recommendations for supporting and expanding rural tourism entrepreneurship.

Research methodology

The scientific research methodology applied in this study was the basis for further study and understanding of the field of rural tourism entrepreneurship.

The following research means were used:

- **scientific knowledge** has allowed the investigation of the reality faced by rural tourism entrepreneurship, in order to explain verified and reproducible phenomena, based on rigorous criteria of validity and rationality.
- **fundamental research**, used as a means of investigation, aims to deepen the theoretical knowledge on the field of rural tourism entrepreneurship, by analyzing the essential concepts, principles and mechanisms underlying its functioning.
- **research for development**, focused on capitalising on the results of both fundamental and applied research in order to design and implement concrete, innovative and functional solutions to improve performance and efficiency of rural tourism entrepreneurship.
- **applied research**, focused on the practical use of theoretical knowledge to identify and implement viable solutions to real problems faced by rural tourism entrepreneurship, thus contributing to innovation and streamlining processes in the research field.
- **motivational research**, focuses on identifying internal and external factors that influence human behavior in order to understand the psychological and social mechanisms underlying decisions to start a business.
- **the questionnaire method**, provided the possibility to build the 10 key ingredients for the successful development of rural tourism entrepreneurship.

Results and discussions

The development of rural tourism entrepreneurship on the basis of managerial knowledge and advanced technologies, being conditioned by the principles of sustainable development, can certainly become a source of income for the inhabitants of the villages of the Republic of Moldova [12, p.7].

The tourism potential in rural areas is particularly complex and varied, including a wide range of natural and cultural-historical components of significant attractiveness. The unspoiled picturesque natural setting allows the formation in rural areas of widely diversified and personalised tourist offers, satisfying a wide range of tourist motivations and expectations.

Astfel, antreprenoriatul turistic rural poate constitui o oportunitate pentru cei care doresc să inițieze o afacere.

În contextul antreprenoriatului turistic rural, spiritul antreprenorial se poate manifesta prin capacitatea indivizilor de a identifica oportunități locale, de a valorifica resursele naturale și culturale ale zonei și de a dezvolta inițiative sustenabile, capabile să contribuie la diversificarea economiei rurale. Însă, fără creativitate și inovare, antreprenorii contemporani nu vor reuși să obțină acel avantaj competitiv, care să-i diferențieze față de întreprinderile concurente.

Ce reprezintă antreprenorul contemporan? Grupul de autori coordonat de profesorul Eugen Burduș, descriind personalitatea antreprenorului, a concluzionat, că „*deși mulți oameni au idei foarte bune pentru a porni o afacere, numai unii transformă aceste idei în afaceri concrete*” [2, p.15].

În opinia expertului în antreprenariat Marius Ghenea, „*un antreprenor este o persoană care deține o nouă afacere, întreprindere sau idee și își asumă o responsabilitate semnificativă pentru riscurile inerente acesteia*” [4, p.77].

Autorii prezentului studiu sunt de părerea că, „antreprenorul este o persoană, care identifică și valorifică oportunități de afaceri, prin mobilizarea resurselor umane, financiare, informaționale și materiale, asumându-și anumite riscuri și incertitudini, cu scopul de a obține un anumit profit”.

Antreprenorii de succes dispun de capacitatea de a prevedea apariția unor oportunități pentru a le transforma în beneficii. Oportunitățile pentru antreprenoriatul turistic rural sunt deja evidente.

Cine poate fi antreprenor în Republica Moldova? Legea 845/1992 „*Cu privire la antreprenariat și întreprinderi*”, stabilește că antreprenor poate fi: „*orice cetățean al Republicii Moldova care nu este îngrădit în drepturi, orice cetățean străin sau apatrid, în conformitate cu legislația în vigoare, orice persoană juridică sau fizică în conformitate cu scopurile sale principale și cu legislația*” [9].

Așa cum rezultă din prezentarea caracteristicilor antreprenorilor, nu se poate aprecia că acestea se referă la o anumită categorie de persoane, deoarece ele sunt foarte diverse, ceea ce conduce la concluzia că oricine poate face parte din categoria antreprenorilor, indiferent de sex, naționalitate, religie. Dar, apartenența la această categorie este justificată de unele avantaje pe care le poate avea un antreprenor.

Înainte de a se angaja în crearea unei afaceri, fiecare potențial antreprenor ia în considerare avantajele. Studiind literatura de specialitate și discutând cu mai mulți antreprenori din industria turismului, autorii prezentului studiu au identificat câteva avantaje ale spiritului antreprenorial, care i-ar motiva să demareze o afacere. Aceste avantaje sunt prezentate în **tabelul 1**.

Consequently, rural tourism entrepreneurship represents a valuable opportunity for entrepreneurs who wish to start a business.

In the context of rural tourism entrepreneurship, entrepreneurship can be manifested in the ability of individuals to identify local opportunities, to capitalise on the natural and cultural resources of the area and to develop sustainable initiatives capable of contributing to the diversification of the rural economy. However, without creativity and innovation contemporary entrepreneurs will not be able to achieve the competitive advantage that will differentiate them from competing enterprises.

What does the contemporary entrepreneur represent? The group of authors under the aegis of Professor Eugen Burduș, describing the personality of the entrepreneur, concluded that “*although many people have very good ideas for starting a business, only a few transform these ideas into concrete business*” [2, p.15].

According to the entrepreneurship expert Marius Ghenea, “*an entrepreneur is a person who owns a new business, enterprise or idea and takes significant responsibility for the risks inherent in it*” [4, p.77].

The authors of the present study are of the opinion that, “an entrepreneur is a person, who identifies and capitalises on business opportunities by mobilising human, financial, informational and material resources, assuming certain risks and uncertainties, with the aim of obtaining a certain profit”.

Successful entrepreneurs have the ability to foresee opportunities and turn them into tangible benefits. The opportunities for rural tourism entrepreneurship are already becoming evident.

Who can be an entrepreneur in Moldova? According to Law No. 845/1992 “*On Entrepreneurship and Enterprises*” [9], an entrepreneur can be: “*any citizen of the Republic of Moldova who is not restricted in his rights, any foreign citizen or stateless person, in accordance with the legislation in force, as well as any legal or natural person in accordance with its main purposes and the legislation*” [9].

As can be seen from the presentation of the characteristics of entrepreneurs, it is not possible to assess that they refer to a specific category of people, as they are very diverse, which leads to the conclusion that anyone can fall into this category of entrepreneurs, regardless of gender, nationality, religion. But there are certain advantages that an entrepreneur can have when entering this category.

Before embarking on setting up a business, every potential entrepreneur evaluates the possible advantages. Based on the review of specialised literature and discussions with several entrepreneurs in the tourism industry, the authors of the present study identified some advantages of entrepreneurship, which would motivate them to start their business. These advantages are presented in **table 1**.

Tabelul 1/ Table 1

Avantajele spiritului de antreprenor/ Benefits of entrepreneurship

N/o	Descrierea avantajelor antreprenorului/ Description of entrepreneur's advantages	Caracteristici/ Features
1.	Independența și oportunitatea realizării obiectivelor dorite/ Independence and opportunity to achieve the desired objectives	Avantajul de a nu depinde de alții și de a-și pune în aplicare ideile/ The advantage of not depending on others and putting your ideas into action.
2.	Șansa de a se remarca într-un mod diferențiat/ The chance to stand out in a different way	Combinarea dorinței de a avea un anumit statut social cu necesitatea asigurării a unui câștig permanent/ Combining the desire for a certain social status with the need to secure a permanent income.
3.	Oportunitatea de a-și folosi întregul potențial/ The opportunity to use their full potential	La majoritatea antreprenorilor nu există mare diferență între activitatea depusă în afaceri și activitățile recreative, ceea ce face ca aceștia să-și găsească în afaceri cadrul pentru a obține satisfacții, pentru a-și valorifica mai bine calitățile de care dispun/ For most entrepreneurs, there is not much difference between business and leisure activities, so they find in business the place to get satisfaction, to make better use of their skills.
4.	Șansa de a obține profituri importante/ The chance to make big profits	Un întreprinzător poate fi calificat ca antreprenor de succes, în cazul când afacerea este rentabilă, iar profitul este constant/ An entrepreneur can be described as a successful entrepreneur if the business is profitable and profit is the order of the day.
5.	Recunoașterea eforturilor depuse și a contribuției la realizarea unor obiective sociale/ Recognizing efforts and contribution to social goals	Antreprenorul devine o persoană respectată, în cazul în care direcționează anumite fluxuri de mijloace financiare către bunăstarea comunității în care activează/ The entrepreneur becomes a respected person if he or she directs a certain flow of financial means towards the well-being of the community in which he or she operates.
6.	Oportunitatea de a face ceea ce-ți face plăcere/ The opportunity to do what you enjoy	Deoarece majoritatea antreprenorilor dezvoltă afaceri în domeniile care le sunt aproape, satisfacția în muncă persistă la maximum/ As most entrepreneurs develop businesses in the areas where they want to work, job satisfaction remains high..

Sursa: elaborat de autori în baza literaturii de specialitate [1,3,11]/ **Source:** developed by the authors based on the specialized literature [1,3,11]

Există multiple posibilități de dezvoltare a portofoliului de afaceri, dar studiul de față este orientat pe filiera antreprenoriatului turistic rural, care va fi descrisă în continuare.

Realizând un studiu al eficienței turismului rural din Republica Moldova, am constatat, că această formă de turism este în plină ascensiune, generând venituri importante pentru persoanele implicate în prestația turistică.

Normele legale în vigoare, în special, Legea 352/2006 „Cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova”, definește turismul rural ca „*formă de turism desfășurată în mediul rural și orientată spre utilizarea resurselor turistice locale (naturale, culturale etc.), cunoașterea mediului rural, activităților specifice acestuia, obiceiurilor și tradițiilor locale, gospodăriilor țărănești și de fermier etc.*” [8].

There are multiple possibilities for the development of the business portfolio, however, the present study is focused on rural tourism entrepreneurship, which will be further examined below.

Having carried out a study of the efficiency of rural tourism in the Republic of Moldova, it was found that this form of tourism is currently experiencing a steady expansion, generating significant income for individuals involved in the provision of tourism services.

The legal framework in force, particularly Law No. 352/2006 “On the Organisation and Conduct of Tourism Activities in the Republic of Moldova”, defines rural tourism as “*a form of tourism carried out in rural areas and oriented towards the use of local tourist resources (natural, cultural, etc.), the knowledge of the rural environment and its specific activities, local customs and traditions, and peasant or farmer households, etc.*” [8].

Generalizând cele expuse, putem afirma că turismul rural include o paletă largă de activități cu specific turistic, care pot fi desfășurate într-un mediu rural autentic.

Totuși, majoritatea antreprenorilor consideră că turismul rural poate fi dezvoltat numai prin existența unei bazei tehnico-materiale adecvate și solide, cum ar fi: unități de cazare și alimentație, structuri de agrement, unități de comerț, ateliere meșteșugărești.

Realizând un sondaj în cadrul Școlii Superioare de Turism și Servicii Hoteliere ASEM, la modulul de studii „Administrarea Afacerilor în Turism”, grupul de autori a stabilit 10 ingrediente necesare pentru dezvoltarea cu succes a antreprenoriatului turistic rural. În **tabelul 2**, sunt prezentate aceste **10 ingrediente**, ce sunt caracterizate prin specificație și efect, care, în opinia antreprenorilor, i-ar determina să investească într-o anumită zonă turistică rurală.

Generalizing the above, it can be stated that rural tourism includes a wide range of activities with specific tourist activities that can be carried out in a typical rural environment.

However, the vast majority of entrepreneurs believe that rural tourism can be developed only through the existence of an adequate and solid technical and material base, such as: accommodation and food establishments, leisure and recreational facilities, trade units, and craft workshops.

Based on a survey conducted at the Academy of Economic Studies of Moldova, within the Higher School of Tourism and Hotel Services, as part of the course module “Business Administration in Tourism”, the group of authors established 10 necessary ingredients for the successful development of rural tourism entrepreneurship. In **table 2**, are presented these **10 ingredients**, which are characterized by specification and effect and which, in the opinion of the entrepreneurs, determine their motivation to invest in a particular rural tourism area.

Tabelul 2/ Table 2

**Cele 10 ingrediente necesare dezvoltării antreprenoriatului turistic rural/
10 ingredients for developing rural tourism entrepreneurship**

Nr.	Ingrediente/ Ingredients	Specificație/ Specification	Efect/ Effect
1	2	3	4
1.	Natura și ariile peisajere/ Nature and landscape areas	Cadrul natural redat prin/ The natural setting rendered by: - aer curat și liniște/ fresh air and quiet; - păduri și coline/ forests and hills; - râuri și lacuri/ rivers and lakes; - floră și faună/ flora and fauna.	Oferă vizitatorilor posibilitatea de a practica activități recreative în mediul natural cum ar fi: drumețiile, escapadele în natură, activitățile de divertisment/ It offers the possibility for visitors to practice recreational activities in the natural environment such as: hiking, nature escapades, entertainment activities.
2.	Arhitectură tradițională/ Traditional architecture	- biserici vechi/ old churches; - gospodării rurale conservate/ preserved rural households; - acoperișuri cu oale, șindrilă, sau stuf/ pot, shingle, or thatched roofs; - sculpturi în piatră/ stone carvings; - porți ornamentate/ ornamented gates.	Telepoartă vizitatorii în timp/ Transport visitors back in time.
3.	Ospitalitate/ Hospitality	- relație personalizată cu gazda/ personalized relationship with the host; - tradiții împărtășite/ shared traditions.	Personalizează relațiile, creează fidelitate și conexiune emoțională/. Personalize relationships, create loyalty and emotional connection.
4.	Gastronomie locală/ Local gastronomy	- produse alimentare ecologice/ organic food; - ingrediente locale/ local ingredients; - vin autentic țărănesc/ authentic peasant wine; - master-class-uri culinare/ culinary master-classes.	Vizitatorii savurează bucatele tradiționale, acompaniate de un pahar de vin, într-un cadru familial prietenos/ Visitors savor traditional dishes, spiced with a glass of wine in a friendly family atmosphere.

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3	4
5.	Meșteșugărit/ Crafts	• ateliere meșteșugărești: olărit, țesut, sculptură în piatră sau în lemn, încondeiatul ouălor, legatul pănușilor etc./ handicraft workshops: pottery, weaving, stone or wood carving, egg-laying, hair-binding, etc.; • confecționare de suvenire/ making souvenirs; • târguri de artizanat/ craft fairs.	Prin meșteșugărit se pot oferi vizitatorilor momente memorabile, în special prin implicarea acestora, totodată, contribuind la diversificarea ofertei turistice a zonei de destinație turistică/ Handicrafts can offer visitors memorable moments, if they are involved, while contributing to the diversification of the tourist offer of the tourist destination area.
6.	Identitate culturală Cultural identity /	• sărbători și ritualuri/ holidays and rituals; • folclor local/ local folklore; • jocuri și dansuri populare/ folk games and dances; • portul popular/ folk costumes; • tradiții și obiceiuri generate de comunitatea rurală/ traditions and customs generated by the rural community; • modul de viață specific zonei/ way of life specific to the area.	Conservarea identității locale și transmiterea tradițiilor din generație în generație, formează cea mai valoroasă plusvaloare a destinației turistice rurale/ The preservation of the local identity and the passing down of traditions from generation to generation form the most valuable added-value of a rural tourist destination.
7.	Agrement și activități turistice specifice/ Leisure and specific tourist activities	• structuri de agrement/ recreational facilities; • activități la aer liber: cules de fructe și legume, plimbatul cu căruța sau bicicleta, pescuit, mulsul animalelor, munci sezoniere/ outdoor activities: fruit and vegetable picking, cart or bicycle riding, fishing, animal milking, seasonal mucks.	Implicarea activă a vizitatorilor în diferite activități rurale, dezamorsează starea pasivă a acestora și îi îndepărtează de modul de viață sedentar/ The active involvement of the visitors in different rural activities defuses their passive state, moving them away from a sedentary lifestyle.
8.	Cazarea adaptată specificului zonal/ Accommodation adapted to the specific area	• pensiuni agroturistice/ agrotourist hostels; • case rurale/ rural houses; • pensiuni turistice/ tourist hostels; • vile turistice/ tourist villas.	Cazarea vizitatorilor într-un mediu rural pitoresc și spectaculos, stimulează dorința de a reveni/ The accommodation in a picturesque and spectacular countryside makes visitors want to come back again.
9.	Infrastructură/ Infrastructure	• drumuri practicabile/ practicable roads; • marcaj turistic/ tourist signage; • ghidaj turistic local/ local tourist guides.	Existența unei infrastructuri amenajate, care nu trebuie să fie una ultramodernă, poate contribui la direcționarea fluxurilor de vizitatori către zona respectivă/ The existence of a developed infrastructure, which does not need to be ultra-modern, can help direct visitor flows to the area.
10.	Promovare prin branding local/ Promotion through local branding	• prezența on-line/ online presence; • colaborare cu agenții pieței turistice/ collaboration with tourism market agents.	Identitatea locală, promovată sub egida unui brand local, creează premise pentru experiențe memorabile/ Local identity promoted under the umbrella of a local brand sets the stage for a memorable experience.

Sursa: elaborat de autori/ Source: developed by the authors

Referindu-ne la cadrul normativ-legal, conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova 643/2003 [5], „**Cu privire la aprobarea Normelor metodologice și criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei**”, în zonele turistice rurale, pot fi construite următoarele tipuri de unități de cazare: pensiuni turistice, pensiuni agroturistice și vile turistice.

Trebuie, de asemenea, menționat faptul, că la data 26.07.2020 a intrat în vigoare **Capitolul V¹** din Legea 352/2006 „**Cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova**” care reglementează desfășurarea activității în domeniul antreprenoriatului turistic rural.

Articolul 25¹ din Legea 352/2006, prevede că „*Activitatea de întreprinzător în domeniul turismului rural se poate desfășura în calitate de persoană fizică sau juridică*”, iar „*Autoritățile administrației publice centrale și locale sprijină activitatea în domeniul turismului rural*” [8, p17].

Suplimentar la cele menționate, prin modificările operate la **Legea 91 din 2020** [10], „Pentru modificarea unor acte legislative”, a fost permisă activitatea caselor rurale prin intermediul patentei de întreprinzător.

Modificările operate în legislație au impulsionat dezvoltarea antreprenoriatului turistic din mediul rural. Statistica prezentată de Biroul Național de Statistică, demonstrează o tendință clară de creștere a cererii turistice pentru mediul rural. În ultimii 5 ani, numărul unităților de cazare din mediul rural a crescut cu 58,3%. În **tabelul 3** este prezentată dinamica acestui proces.

With eference to the regulatory and legal framework, Government Decision No. 643/2003 of the Republic of Moldova [5], “**On the Approval of the Methodological Norms and Criteria for the Classification of Tourist Reception Structures with Accommodation and Dining Functions**”, stipulates that in rural tourist areas, the following types of accommodation units can be built: tourist guest-houses, agrotouristic guesthouses, and tourist villas.

It should also be mentioned that, as of 26 July 2020 **Chapter V¹** of the Law No. 352/2006 “**On the Organisation and Conduct of Tourism Activities in the Republic of Moldova**” entered into force, which regulates the conduct of activities in the field of rural tourism entrepreneurship.

According to **Article 25¹** of Law No. 352/2006, “*Entrepreneurial activity in the field of rural tourism can be carried out by both natural or legal person*”, and “*Central and local public administration authorities will support activities in the field of rural tourism*” [8, p. 17].

In addition to the above, by the amendments made to **Law No. 91 of 2020** [10], “On the Amendment of Certain Legislative Acts”, the activity of rural houses was allowed by means of the entrepreneur's patent.

These legislative changes have boosted the development of rural tourism entrepreneurship. The statistics presented by the National Bureau of Statistics show a clear upward trend in the demand for rural tourism. Over the last 5 years, the number of accommodation establishments in rural areas has increased by 58.3%. **table 3** shows the dynamics of this process.

Tabelul 3/ Table 3

Dinamica de dezvoltare a unităților de cazare în mediul rural/ Development dynamics of accommodation establishments in rural areas

No.	Anul/Year Dinamica structurilor de primire turistică rurale/ The dynamics of rural tourist accommodation	2015	2019	2022	2023	2024
1	Numărul structurilor de cazare/ Number of accommodation structures	26	36	47	56	57
2	Capacitatea structurilor de cazare/ Capacity of accommodation	428	468	645	729	742
3	Numărul de locuri/ Number of places	909	999	1430	1632	1658
4	Numărul de turiști cazați în unitățile de cazare/ Number of tourists accommodated in accommodation establishments	9283	17168	37318	46478	51900
5	Numărul de înnoptări ale turiștilor / Number of tourist overnight stays	24690	36593	81239	76238	78900

Sursa: realizat de autori pe baza datelor analizate de la Biroul Național de Statistică [7]/
Source: developed by the authors based on data analyzed from the National Bureau of Statistics [7]

Referindu-ne la oportunitățile de dezvoltare a antreprenoriatului turistic rural, Guvernul Republicii Moldova, prin HG 488/2023, a lansat programul „**Cu privire la acordarea de sprijin pentru dezvoltarea**

Referring to the opportunities for the development of rural tourism entrepreneurship, the Government of the Republic of Moldova, through Government Decision No. 488/2023, launched the programme “**On**

întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul turismului”. Scopul programului este de a sprijini „dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul turismului, pentru stimularea creșterii economice în teritoriu” [6].

Obiectivele programului constau în: „promovarea turismului prin dezvoltarea de campanii de marketing și promovare; stimularea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul turismului prin accesul la finanțare; suport tehnic și consultanță în promovarea antreprenoriatului; dezvoltarea infrastructurii necesare; construcția sau modernizarea unităților de cazare, a unităților de agrement sau a infrastructurii de transport, inclusiv în zonele rurale” [6].

Răspunzător de implementarea programului este Instituția Publică, Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA), cu sprijinul Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării și al Ministerului Culturii.

Cu toate că am examinat oportunitățile existente în vederea dezvoltării antreprenoriatului turistic rural, totuși, nu trebuie să omitem acele **provocări**, cu care se pot confrunta antreprenorii. În **tabelul 4**, sunt descrise posibilele provocări, care pot constitui un impediment în calea dezvoltării antreprenoriatului turistic rural.

Providing Support for the Development of Small and Medium-sized Enterprises in the Field of Tourism”. The aim of the program is to support “the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the field of tourism in order to stimulate economic growth across the country” [6].

The objectives of the program are: “to promote tourism through the development of marketing and promotional campaigns; to stimulate the development of small and medium-sized enterprises in the field of tourism through improved access to finance; provide technical assistance and consultancy services in promoting entrepreneurship; develop the necessary infrastructure; construct or modernise of the accommodation units, leisure facilities and transport infrastructure, including in rural areas” [6].

Responsible for the implementation of the programme is the public institution Organization for Development of Entrepreneurship (ODA), with the support of the Ministry of Economic Development and Digitalisation and the Ministry of Culture.

Although we have examined the existing opportunities for the development of rural tourism entrepreneurship, however, we should not omit those challenges, which entrepreneurs may encounter in this field. **table 4** describes the possible main **challenges** that can be a problem for the development of rural tourism entrepreneurship.

Tabelul 4/ Table 4

**Provocări care pot sta în calea dezvoltării antreprenoriatului rural/
Challenges that can hamper the development of rural entrepreneurship**

Nr.	Provocări/ Challenges	Descriere/ Description
1	2	3
1.	Acces dificil la finanțare/ Difficult access to financing	Lipsa capitalului inițial și dificultățile întâlnite pentru obținerea de credite, îi poate descuraja pe mulți potențiali antreprenori să inițieze și dezvolte o afacere/ For many potential entrepreneurs, the lack of start-up capital and difficulties in obtaining credit can discourage them from starting and developing a business.
2	Birocrație excesivă/ Excessive bureaucracy	Procedurile dificile existente în prezent, pentru obținerea autorizațiilor și avizelor necesare, constituie un impediment major în demararea unei afaceri/ The difficult procedures currently in place to obtain the necessary authorizations and permits is also an impediment to starting the business.
3.	Lipsă de formare antreprenorială/ Lack of entrepreneurial training	Mulți potențiali antreprenori nu au cunoștințele necesare în domeniul antreprenoriatului și managementului turistic/ Many potential entrepreneurs do not have the necessary knowledge of entrepreneurship and tourism management.
4.	Sezonalitatea activității/ Seasonality of the activity	Afacerile din turismul rural depind foarte mult de anotimpuri și de sezoane, ceea ce poate afecta fluxul de venituri/ Business in rural tourism is highly dependent on the season and seasonality, which can affect the revenue flow.
5.	Migrația populației și lipsa forței de muncă/ Migration and labor shortages	Depopularea satelor limitează posibilitatea antreprenorilor de a selecta forță de muncă calitativă și productivă / The depopulation of villages limits the ability of entrepreneurs to select quality and productive labor to start their businesses.
6.	Fragmentarea terenurilor/ Land fragmentation	Lipsa proprietăților consolidate reprezintă un alt impediment major pentru antreprenori/ Lack of consolidated property can be another major impediment for entrepreneurs.

Continuarea tabelului 4/ Continuation of table 4

1	2	3
7.	Lipsa strategiilor turistice locale/ Lack of local tourism strategies	Fără o viziune clară din partea autorităților locale, antreprenoriatul turistic rural riscă să se dezvolte haotic și ineficient/ Without a clear vision on the part of local authorities, rural tourism entrepreneurship can be developed chaotically and inefficiently.
8.	Lipsa facilitățile fiscale/ Lack of tax facilities	Motivarea antreprenorilor de a investi în mediul rural ține de existența unor stimulente fiscale, care ar permite menținerea afacerii pe linia de plutire în primii trei ani de activitate/ The motivation for entrepreneurs to invest in rural areas is the existence of tax incentives to keep the business afloat in the first three years of activity.
9.	Subvenționare post-factum/ Post-factum grant	Subvențiile din partea statului, acordate prin intermediul Agenției de Intervenție și Plăți în Agricultură (AIPA) și Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA), sunt oferite numai cu titlu de compensare și doar după efectuarea cheltuielilor necesare/ Subsidies from the state through the Agency for Intervention and Payments in Agriculture (AIPA) and the Organization for the Development of Entrepreneurship (ODA) are offered only as compensation and only after the necessary expenses have been incurred.
10.	Amenajarea teritoriului/ Territorial planning	Administrațiile publice locale nu dispun de resurse financiare suficiente pentru a amenaja teritoriul destinat circulației turistice/ The local public administration does not have sufficient financial resources to develop the area for tourist traffic.

Sursa: elaborat de autori/ **Source:** developed by the authors

Concluzii

Antreprenoriatul în turismul rural este mai mult decât o activitate economică, este un proces complex de reconectare cu valorile esențiale ale comunității, cu natura și cu identitatea culturală.

În această ordine de idei, dezvoltarea antreprenoriatului rural poate reprezenta o direcție strategică fundamentală pentru revitalizarea economiei locale din Republica Moldova.

Declinul agriculturii, îmbătrânirea populației, migrația excesivă sunt problemele majore cu care se confruntă în prezent comunitatea locală.

Inițiativa antreprenorială poate fi colacul de salvare al zonelor rurale, care poate oferi alternative viabile pentru crearea locurilor de muncă, diversificarea economiei locale, precum și atragerea de resurse financiare externe.

Analiza efectuată scoate în evidență faptul, că potențialul antreprenorial al mediului rural trebuie susținut prin politici coerente și investiții direcționate strategic, pentru a transforma localitățile rurale în veritabile destinații turistice.

Cu o abordare integrată și complexă, cu sprijin instituțional adecvat și implicarea activă a actorilor pieței turistice, această formă motivațională de turism poate deveni o sursă importantă de venituri pentru comunitatea rurală.

Pentru a impulsiona dezvoltarea antreprenoriatului rural, autorii studiului vin cu o serie de propuneri și recomandări, care, în opinia acestora, ar putea influența favorabil anumite procese legate de inițiativa antreprenorială.

Conclusions

Entrepreneurship in rural tourism is more than just an economic activity, it is a complex process of reconnecting with the community's core values, nature, and with its cultural identity.

In this regard, the development of rural entrepreneurship can serve as a fundamental strategic direction for revitalizing the local economy of the Republic of Moldova.

Declining agricultural production, an ageing population and excessive migration are among the major problems currently facing the local rural communities.

Entrepreneurial initiative can be the lifeline of rural areas, which can provide viable alternatives for job creation, diversification of the local economy, as well as attracting external financial resources.

The analysis conducted in the study highlights the fact that the entrepreneurial potential of rural areas needs to be supported through coherent policies and strategically targeted investments in order to transform rural localities into genuine and competitive tourist destinations.

With an integrated and comprehensive approach, appropriate institutional support and the active involvement of tourism market stakeholders, this motivational form of tourism can become an important source of income for the rural communities.

In order to further stimulate the development of rural entrepreneurship, the authors of the study put forward a series of proposals and recommendations which, in their opinion, could favorably influence certain processes related to entrepreneurial initiative.

Propuneri și recomandări

1. Crearea Organizațiilor de Management al Destinației (OMD) pentru cumulara eforturilor în vederea creării unei rețele de colaborare și parteneriate locale, precum și pentru asigurarea unei promovări complexe și multilaterale a destinației turistice rurale.
2. Organizarea, de către autoritățile publice locale, a cursurilor de inițiere în antreprenoriat pentru potențialii antreprenori.
3. Simplificarea accesului la finanțare prin oferirea de fonduri nerambursabile destinate dezvoltării antreprenoriatului rural.
4. Identificarea unui brand local pentru sporirea vizibilității zonei turistice.
5. Digitalizarea ofertei turistice pentru potențialii consumatori.
6. Modernizarea căilor de acces către localitățile rurale cu potențial turistic.
7. Organizarea campaniilor de informare și motivare a tinerilor privind oportunitățile existente în turismul rural.
8. Organizarea tururilor informative în zonele de interes turistic rural pentru agenții pieței turistice, care pe viitor vor comercializa această destinație.

Proposals and recommendations

1. Create Destination Management Organizations (DMOs) to combine efforts in creating a network of local collaborations and partnerships, and to ensure a comprehensive and multi-stakeholder promotion of the rural tourism destinations.
2. Organise entrepreneurship training courses for potential entrepreneurs coordinated by local public authorities of .
3. Simplify access to finance by providing non-reimbursable funds for the development of rural entrepreneurship.
4. Develop a local brand identity to increase the visibility and attractiveness of rural tourist areas.
5. Digitalise tourism services and offers to increase accessibility for potential consumers.
6. Modernise access roads to rural localities with high tourism potential.
7. Organise information and motivation campaigns for young people on the existing opportunities in rural tourism.
8. Organise informative tours in areas of rural tourist interest for tourist market agents, who will subsequently promote and commercialise these tourist destinations.

Bibliografie/Bibliography:

1. BARRASA, Angel. *Leadership*. București: Litera, 2022. 140 p. ISBN 978-606-33-9234-4.
2. BURDUȘ, E.; I. COCHINĂ; L. CRĂCIUN și A. ISTOCESSCU. *Întreprinzătorul*. București: Pro Universitaria, 2010. 410 p. ISBN 978-973-129-533-6.
3. CIULINARU, Carmen Denisa. *Fundamentele managementului agricol*. București: Ed. Economică, 2019. 244 p. ISBN 978-973-709-892-4.
4. GHENEA, Marius. *Antreprenoriat. Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*. București: Evrika Publishing, 2021. 365 p. ISBN 978-606-95129-1-3.
5. *Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Normelor metodologice și criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei*: nr. 643 din 27.05.2003. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=124342&lang=ro [accesat 2025-09-29].
6. *Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Programului de sprijin pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul turismului*: nr. 488 din 12.07.2023. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138181&lang=ro [accesat 2025-09-29].
7. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. *Turism*. Online. Disponibil: https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/11 [accesat 2025-09-29].
8. *Lege cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova*: nr. 352 din 24.11.2006. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=149926&lang=ro [accesat 2025-09-29].
9. *Lege cu privire la antreprenoriat și întreprinderi*: nr. 845 din 03.01.1992. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=150104&lang=ro# [accesat 2025-09-29].
10. *Lege pentru modificarea unor acte legislative*: nr. 91 din 11.06.2020. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121902&lang=ro [accesat 2025-09-29].
11. MONTANES, Mariano Cholí. *Motivația*. București: Litera, 2022. 144 p. ISBN 978-606-33-9392-1.
12. PLATON, Nicolae. *Organizarea și gestionarea afacerilor în domeniul turismului rural*. Chișinău: Elan Poligraf, 2015. 213 p. ISBN 978-9975-66-433-2.

CZU: 005.73+[005.322:316.46]

UDC: 005.73+[005.322:316.46]

FOUNDER-CENTRISMUL ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE: INFLUENȚA FONDATORULUI ASUPRA CULTURII ȘI VALORII CORPORATIVE

Drd. Andrei DIGOLEAN, ASEM
digolean.andrei@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4001-6187

Dr., conf. univ. Gheorghe ȚURCANU, ASEM
gheorghe.turcanu@ase.md
ORCID: 0000-0003-4698-9988

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73>

FOUNDER-CENTRISM IN MODERN ORGANISATIONS: THE FOUNDER'S INFLUENCE ON CORPORATE CULTURE AND VALUES

PhD candidate Andrei DIGOLEAN, ASEM
digolean.andrei@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4001-6187

PhD, Assoc. Prof. Gheorghe ȚURCANU, ASEM
gheorghe.turcanu@ase.md
ORCID: 0000-0003-4698-9988

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73>

Abstract

Articolul explorează conceptul de **founder-centrism** ca model organizațional, în care fondatorul influențează strategic și cultural compania, devenind un simbol al acesteia. Sunt analizate trăsăturile esențiale ale unui fondator eficient: viziunea, cunoștințele profunde și angajamentul pe termen lung. Fondatorii sunt prezentați ca lideri cu viziuni individuale, capabili să accelereze inovația și să construiască branduri puternice în fazele timpurii ale afacerii, dar a căror influență poate deveni problematică dacă nu este susținută de structuri manageriale solide. Exemple precum Steve Jobs, Elon Musk și Reed Hastings demonstrează atât impactul pozitiv, cât și vulnerabilitățile acestui model. Concluzia subliniază necesitatea de echilibru între carisma liderului și o guvernare sustenabilă, capabilă să asigure continuitatea și adaptabilitatea companiei pe termen lung.

Cuvinte-cheie: founder-centrist, CEO (Chief Executive Officer), leadership, autoritate, guvernare corporativă, valori organizaționale, succesiune, management profesionist.

Clasificare JEL: M10, M14, M16.

Introducere

În epoca antreprenoriatului inovator, fondatorii nu mai sunt simpli inițiatori de afaceri, ci personalități complexe care modelează direcția strategică, cultura organizațională și chiar imaginea publică a companiilor. Conceptul de **founder-centrism** a căpătat o importanță tot mai mare în literatura de specialitate, întrucât explorează impactul decisiv al liderilor-fondatori asupra performanței și identității firmei. Acest articol analizează principalele dimensiuni ale founder-centrismului: mentalitatea de fondator, stilul său de conducere, legătura emoțională cu organizația și modul în care numele founder-centristului se transformă într-un brand personal, cu impact direct asupra valorii companiei.

În ultimele decenii, odată cu ascensiunea companiilor din tehnologie, fondatorii au devenit ade-

Abstract

The article explores the concept of **founder-centrism** as an organisational model, in which the founder exerts strategic and cultural influence over the company, becoming a symbol of the organisation itself. It analyses the essential traits of an effective founder: vision, profound knowledge, and long-term commitment. Founders are presented as leaders with individual visions, capable of accelerating innovation and establishing strong brands in the early stages of a business, yet whose influence may generate challenges if not supported by solid managerial structures. Examples such as Steve Jobs, Elon Musk, and Reed Hastings demonstrate both the positive impact and the vulnerabilities of this model. The conclusion highlights the need for achieving a balance between the leader's charisma and sustainable governance, which can ensure the company's long-term continuity and adaptability.

Keywords: founder-centrism, CEO (Chief Executive Officer), leadership, authority, corporate governance, organisational values, succession, professional management.

JEL Classification: M10, M14, M16.

Introduction

In the era of innovative entrepreneurship, founders are no longer merely business initiators, but complex personalities who shape the strategic direction, organisational culture, and even the public image of companies. The concept of **founder-centrism** has gained increasing importance in the academic literature, as it explores the decisive impact of founder-leaders on corporate performance and identity. This article analyses the key dimensions of founder-centrism: the founder's mind set, leadership style, emotional connection with the organisation, and the way in which the founder-centrist's name becomes a personal brand with a direct impact on the company's value.

In recent decades, with the rise of technology companies, founders have become genuine social

vărate icoane sociale. De la *Steve Jobs* la *Elon Musk* sau *Jeff Bezos*, fondatorul a devenit o figură sinonimă cu viziunea, inovația și transformarea radicală a pieței. Mass-media, investitorii și chiar angajații tind să identifice compania cu personalitatea liderului său fondator, ceea ce generează atât avantaje competitive, cât și vulnerabilități sistemice. Studiile recente confirmă faptul că prezența activă a founder-centristului la conducere este asociată cu un ritm mai rapid de inovație [3], dar și cu provocări în ceea ce privește guvernanta corporativă și planificarea succesiunii [12]. Astfel, înțelegerea profundă a fenomenului de founder-centrism devine esențială pentru antreprenori, investitori și manageri care doresc să construiască organizații durabile în secolul XXI.

Scopul prezentei cercetări este de a analiza impactul founder-centrismului asupra culturii organizaționale și valorii corporative, prin identificarea trăsăturilor definitorii ale liderilor-fondatori și compararea acestora cu managerii de profesie, cu accent pe implicațiile pentru guvernanta corporativă și sustenabilitatea pe termen lung.

Pentru atingerea acestui scop, au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare:

- ✓ Prezența activă a founder-centristului accelerează ritmul de inovație în fazele incipiente ale companiei;
- ✓ Dependența excesivă de fondator reduce reziliența organizațională în lipsa unui plan de succesiune;
- ✓ Managerul de profesie este mai eficient decât fondatorul în etapele de creștere accelerată.

Metode de cercetare

Metodologia cercetării se bazează pe o combinație de metode calitative și cantitative, utilizate pentru a analiza impactul fondatorului asupra structurii și culturii organizaționale. Pentru partea cantitativă a cercetării au fost analizate date secundare provenite din rapoarte anuale și studii statistice, aplicându-se *analiza comparativă a performanței, corelarea indicatorilor de inovație și modelarea grafică a dinamicii schimbării conducerii*. Analiza a inclus prelucrarea datelor statistice disponibile, precum procentul fondatorilor rămași CEO (Chief Executive Officer), fluctuațiile bursiere generate de reputația fondatorului și alte variabile relevante.

Pentru validarea ipotezelor, au fost examinate date secundare provenite din rapoarte anuale, articole academice și surse mass-media privind companii tehnologice precum *Apple*, *Tesla*, *Netflix* și *Amazon*. De asemenea, a fost utilizată metoda studiului de caz pentru a evidenția diferențele dintre leadership-ul fondatorului și cel al managerului de profesie. Concluziile formulate se sprijină pe interpretarea corelată a surselor teoretice și a realităților organizaționale actuale. Pornind de la *teoriile lui Wasserman și Cooper*, deducem că menținerea fondatorului la conducere sporește capacitatea de inovație, dar reduce predictibilitatea guvernantei. Această deducție se

icons. From *Steve Jobs* to *Elon Musk* or *Jeff Bezos*, the founder has become a figure synonymous with vision, innovation, and the radical transformation of the market. The media, investors, and even employees tend to identify the company with the personality of its founding leader, which generates both competitive advantages and systemic vulnerabilities. Recent studies confirm that the active presence of the founder-centrist in leadership is associated with a faster pace of innovation [3], but also with challenges regarding corporate governance and succession planning [12]. Thus, a profound understanding of the founder-centrism phenomenon becomes essential for entrepreneurs, investors, and managers aim to build sustainable organisations in the twenty-first century.

The purpose of this research is to analyse the impact of founder-centrism on organisational culture and corporate value, by identifying the defining traits of founder-leaders and comparing them with professional managers, with a particular focus on the implications for corporate governance and long-term sustainability.

To achieve this aim, the following research hypotheses were formulated:

- ✓ The active presence of the founder-centrist accelerates the pace of innovation in the early stages of the company;
- ✓ Excessive dependence on the founder reduces organisational resilience in the absence of a succession plan;
- ✓ The professional manager is more effective than the founder during phases of accelerated growth.

Research methodology

The research methodology is based on a combination of qualitative and quantitative methods, used to analyse the founder's impact on organisational structure and culture. For the quantitative part of the research, secondary data from annual reports and statistical studies were analysed, through comparative analysis performance, correlation of innovation indicators, and graphical modelling of leadership change dynamics. The analysis included the processing of available statistical data, such as the percentage of founders remaining as Chief Executive Officers (CEOs), stock market fluctuations generated by the founder's reputation, and other relevant variables.

For the validation of the hypotheses, secondary data from annual reports, academic publications, and media sources concerning technology companies such as *Apple*, *Tesla*, *Netflix*, and *Amazon* were reviewed. In addition, the case study method was applied to highlight the differences between founder leadership and professionally managed leadership styles. The conclusions are grounded in the correlated interpretation of theoretical sources and current organisational realities. Building on the *theories of Wasserman and Cooper*, it is deduced that retaining the founder in leadership enhances the organisation's

bazează pe corelarea studiilor teoretice cu exemplele empirice analizate.

Rezultate și discuții

Rezultatele cercetării reflectă complexitatea și impactul fenomenului founder-centrismului în organizațiile moderne, în special, în sectorul tehnologic. Prin analiza literaturii de specialitate, studiile de caz și comparațiile dintre modele de leadership, au fost identificate mai multe dimensiuni esențiale ale influenței fondatorului asupra performanței și culturii organizaționale. În continuare, sunt prezentate concluziile principale grupate pe secțiuni tematice, fiecare subliniind rolul specific al fondatorului în diferite etape ale ciclului de viață al companiei, precum și implicațiile pentru guvernarea corporativă și sustenabilitatea pe termen lung.

1. Mentalitatea founder-centristului: între viziune și control

Mentalitatea *founder-centristului* este adesea marcată de un amestec de viziune profundă, încredere personală și atașament emoțional față de ideea inițială. În stadiul incipient, o companie este rareori mai mult decât un concept, dar în mintea founder-centristului, ea reprezintă, deja, o realitate conturată. Acesta deține nu doar ideea, ci și cunoașterea amplă a pieței, a clienților și a modului în care produsul sau serviciul propus va crea valoare. Această viziune constituie nucleul întregului proces antreprenorial.

Mulți fondatori refuză salarii mari și muncesc, în condiții dificile, în numele unei misiuni percepute ca fiind personală. Conform cercetării lui Noam Wasserman, 51% dintre antreprenorii intervievați câștigau la început mai puțin decât unii dintre propriii angajați [1]. Această identificare personală cu ideea de afacere poate genera o loialitate intensă, dar și o vulnerabilitate strategică, prin tendința de a lua decizii emoționale.

De asemenea, numeroși fondatori supraestimează șansele de succes. Studiul clasic al lui Arnold Cooper arată că antreprenorii sunt adesea naivi în ceea ce privește riscurile reale. Aceștia și-au evaluat propriile afaceri cu o probabilitate de succes de peste 80%, mulți dintre ei estimându-și probabilitatea de succes la șapte din zece, în timp ce 33% dintre respondenți și-au apreciat șansele la zece din zece [2].

În contrast, liderii corporativi non-fondatori, precum CEO-ii numiți de consiliile de administrație în companiile mature, abordează afacerea cu o perspectivă mai structurată și și axată pe eficiență operațională. Aceștia tind să ia decizii mai raționale și mai puțin emoționale, bazate pe indicatori de performanță și obiective trimestriale. Dacă *founder-centristul* este arhitectul viziunii, managerul profesionist este inginerul care o optimizează. Această distincție explică de ce în unele cazuri, în special în companiile tehnologice, fondatorii sunt preferați în fazele de început, dar ulterior pot fi înlocuiți de manageri mai potriviți pentru creșterea accelerată a afacerii.

innovation capacity but reduces the predictability of governance. This deduction is based on the correlation between theoretical studies and the empirical examples analysed.

Results and discussions

The research results reflect the complexity and impact of the founder-centrism phenomenon in modern organisations, particularly in the technology sector. Through an analysis of the specialized literature, case studies, and comparisons between leadership models, a number of essential dimensions of the founder's influence on organisational performance and culture have been identified. The following sections present the main conclusions, grouped by thematic areas, each emphasising the founder's specific role at different stages of the company's life cycle, as well as the implications for corporate governance and long-term sustainability.

1. The founder-centrist mindset: between vision and control

The mindset of the *founder-centrist* is frequently characterized by a combination of profound vision, personal confidence, and emotional attachment to the initial idea. In its early stage, a company is rarely more than a concept, yet in the founder-centrist's perception it already represents a well-defined reality. The founder possesses not only the idea but also extensive knowledge of the market, customers, and the way in which the proposed product or service will create value. This vision constitutes the core of the entire entrepreneurial process.

Many founders refuse high salaries and work in difficult conditions in pursuit of a mission they perceive as personal. According to Noam Wasserman's research, 51% of the entrepreneurs interviewed initially earned less than some of their own employees [1]. This personal identification with the business idea can generate strong loyalty, but also strategic vulnerability, through the tendency to make emotionally driven decisions.

Moreover, numerous founders tend to overestimate their likelihood of success. Arnold Cooper's classic study reveals that entrepreneurs are often overly optimistic with regard to actual risks. They evaluated their businesses with a probability of success exceeding 80%, many of them estimating their chances at seven out of ten, while 33% of respondents rated their chances as ten out of ten [2].

In contrast, non-founder corporate leaders, such as CEOs appointed by boards of directors in mature companies, approach the business with a more structured and efficiency-oriented perspective. They tend to make more rational and less emotional decisions, based on performance indicators and quarterly objectives. If the *founder-centrist* is the architect of the vision, the professional manager acts as the engineer who optimizes it. This distinction explains why, in some cases, particularly in technology com-

Alături de viziune, un element definitoriu al mentalității *founder-centristului* este tendința de a concentra controlul. Mulți fondatori mențin deciziile strategice la nivel personal, limitează delegarea și urmăresc controlul direct al resurselor-cheie. Această atitudine poate accelera inovația în etapele inițiale, dar creează vulnerabilități organizaționale pe măsură ce compania se extinde.

2. De la fondator la CEO: dilema puterii vs. creștere

Odată cu maturizarea companiei, cresc și cerințele privind guvernanta, procesele interne și potențialul de creștere continuă. În acel moment, *founder-centristul* se află în fața unei alegeri fundamentale: să rămână la conducere cu orice preț sau să cedeze locul unui CEO profesionist, în schimbul unei dezvoltări accelerate.

Conceptul de „bogat sau rege?” descrie perfect această alegere [1]. Cei care aleg să păstreze controlul absolut, „regii”, pot compromite creșterea și atractivitatea companiei pentru investitori. Cei care aleg să devină „bogați” renunță parțial la controlul direct, preferând să colaboreze cu investitori și manageri profesioniști pentru a accelera dezvoltarea și a crește valoarea companiei.

Studiile arată că până la al patrulea an de existență, doar 40% dintre fondatori mai rămân în funcția de CEO [1]. În multe cazuri, tranziția este impusă de investitori și poate fi conflictuală, mai ales atunci când cultura organizațională este strâns legată de personalitatea *founder-centristului*.

panies, founders are preferred in the early stages, but are later replaced by managers better suited for the accelerated growth of the business.

Alongside vision, a defining element of the *founder-centrist* mindset is the tendency to concentrate control. Many founders retain strategic decision-making at the personal level, limit delegation, and seek direct control over key resources. This attitude can accelerate innovation in the early stages, it also generates organisational vulnerabilities as the company expands.

2. From founder to CEO: the dilemma of power versus growth

As the company matures, the requirements for governance, internal processes, and the potential for sustained growth also increase. At that point, the *founder-centrist* faces a fundamental choice: to retain control at all costs or to step aside in favour of a professional CEO, in exchange for accelerated development.

The concept of whether “rich or king?” perfectly describes this dilemma [1]. Those who choose to preserve absolute control, the so-called “kings”, may compromise the company’s growth and attractiveness to investors. By contrast, those who choose to become “rich” relinquish part of their direct control, preferring to collaborate with investors and professional managers in order to accelerate development and enhance the company’s value.

Studies indicate that by the fourth year of existence, only 40% of founders remain in the CEO position [1]. In many cases, the transition is imposed by investors and may generate conflict, particularly when the organisational culture is closely tied to the personality of the *founder-centrist*.

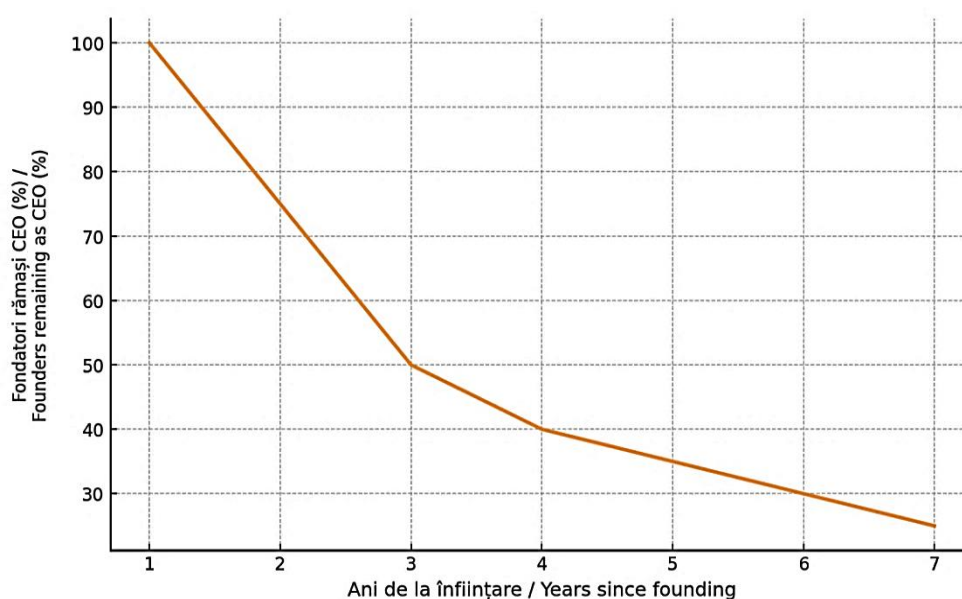


Figura 1. Procentul fondatorilor care rămân CEO în funcție de vechimea companiei/

Figure 1. Percentage of founders remaining as CEO by years since founding

Sursa: elaborată de autori în baza [3]/ Source: elaborated by the authors based on [3]

Pentru a facilita înțelegerea diferențelor esențiale dintre stilul de conducere al founder-centristului și cel al managerului de profesie, am sintetizat în tabelul de mai jos principalele dimensiuni analizate în literatura de specialitate și în studiile de caz discutate anterior. Această sinteză comparativă evidențiază atât avantajele, cât și limitările fiecărui model de leadership în funcție de etapa de dezvoltare a companiei.

To facilitate the understanding of the key differences between the leadership style of the founder-centrist and that of the professional manager, the table below summarizes the main dimensions identified in the specialised literature and in the case studies previously discussed. This comparative overview highlights both the advantages and the limitations of each leadership model, depending on the stage of the company's development.

Tabelul 1/ Table 1

**Comparație între founder-centrist și managerul de profesie/
Comparison between the founder-centrist and the professional manager**

Dimensiune analizată/ Analyzed Dimension	Founder-centrist	Manager de profesie/ Professional manager
Viziune/ Vision	Puternică, personalizată, centrată pe inovație/ Strong, personalized, innovation-centered	Aliniată cu obiectivele strategice pe termen scurt și mediu/ Aligned with short- and medium-term strategic objectives
Legătura emoțională cu compania/ Emotional connection with the company	Foarte ridicată – compania este „munca vieții”/ Very strong – the company is seen as “the work of a lifetime”	Detașată, relație contractuală și orientare spre performanță/ Detached, contractual relationship and performance-oriented
Angajament/ Commitment	Pe termen lung, orientat spre inovație și brand personal/ Long-term, focused on innovation and personal brand	Pe termen mediu, orientat spre eficiență operațională și rezultate trimestriale/ Medium-term, focused on operational efficiency and quarterly results
Cunoștințe despre produs și piață/ Knowledge of product and market	Profunde și directe, acumulate din experiența fondatoare/ Deep and direct, accumulated from founding experience	Generale, dobândite prin analiză și consultanță/ General, acquired through analysis and consultancy
Guvernanță corporativă/ Corporate governance	Depinde puternic de persoana fondatorului, deciziile sunt centralizate/ Strongly dependent on the founder, with centralized decision-making	Instituționalizată, mai previzibilă/ Institutionalized, more predictable

Sursa: elaborat de autori în baza [1], [2], [3], [9]/ **Source:** elaborated by the authors based on [1], [2], [3], [9]

3. Trăsăturile-cheie ale unui founder-centrist eficient

Cercetările și exemplele din businessul global indică faptul că fondatorii de succes au în comun trei trăsături fundamentale:

Cunoștințe aprofundate: Founder-centristul necesită să înțeleagă tehnologia, clienții, dinamica pieței și impactul fiecărei decizii luate în procesul de construire a companiei [1].

Autoritate morală: Aceasta se reflectă în capacitatea de a inspira, de a conduce prin exemplu și de a rupe cu tradițiile rigide atunci, când acestea împiedică inovația [11]. Rolul carismei liderului în consolidarea culturii organizaționale este subliniat și în literatura de specialitate [12]. În cazul fondatorilor-centriști, carisma devine un instrument de

3. Key traits of an effective founder-centrist

Research and evidence from global business practice indicate that successful founders share three fundamental traits:

In-depth knowledge: The founder-centrist needs to possess a thorough understanding of technology, customers, market dynamics, and the implications of each decision made in the process of building the company [1].

Moral authority: This is reflected in the ability to inspire, to lead by example, and to challenge rigid traditions when they hinder innovation [11]. The role of a leader's charisma in strengthening organisational culture is also highlighted in the academic literature [12]. In the case of founder-centrists, charisma becomes not only a tool of collective

mobilizare colectivă, dar și un risc în lipsa mecanismelor instituționale.

Angajament pe termen lung: Fondatorii au o probabilitate mai mică de a părăsi compania atunci, când dețin poziții de decizie, ceea ce reflectă un angajament organizațional puternic și o implicare de durată în viața firmei [12].

Fondatorii, care întrunesc aceste trăsături, au capacitatea de a reorienta radical afacerea, așa cum a făcut *Steve Jobs* la *Apple* sau *Reed Hastings* la *Netflix* [9]. *Jobs* a revenit într-un moment critic și a transformat compania dintr-un producător de computere într-unul dintre cele mai valoroase branduri tehnologice globale, prin lansarea unor produse revoluționare precum *iPod*, *iPhone* și *iPad*. La rândul său, *Hastings* a reorientat modelul *Netflix* către o nouă direcție de creștere, de la închirierea de DVD-uri prin poștă la streaming on-line, la producția proprie de materiale audiovizuale, consolidând poziția companiei ca lider în industria media digitală. Aceste decizii au cerut viziune, curaj și capacitatea de a anticipa transformări sistemice.

4. Brandul personal al founder-centristului ca activ și risc

În era digitală, imaginea publică a founder-centristului influențează direct reputația și valoarea companiei. Potrivit *Brand Finance*, reputația CEO-ului este adesea indisolubil legată de cea a companiei, în special, în cazurile în care founder-centristul este încă activ în conducere [4].

Avantajele brandului personal includ:

- ✓ creșterea vizibilității și loialității,
- ✓ atragerea mai ușoară a partenerilor de afaceri,
- ✓ poziționarea ca expert și autoritate profesională,
- ✓ validarea socială a produsului prin reputația liderului.

Totuși, asocierea totală dintre brandul personal și companie creează riscul unei crize reputaționale în cazul, în care founder-centristul este implicat într-un scandal. Exemple precum *Elon Musk* sau *Oleg Tinkov* demonstrează că fluctuațiile imaginii personale se reflectă, imediat, în valoarea companiei. *Musk*, de exemplu, a influențat cotațiile bursiere ale *Tesla* prin simple postări controversate pe *Twitter*, ceea ce a generat reacții rapide din partea investitorilor și pieței. În august 2018, *Elon Musk* a publicat un tweet în care afirma că are „finanțare asigurată” pentru a retrage *Tesla* de pe bursă la prețul de 420 USD per acțiune. Această declarație a dus, initial, la o creștere de peste 6% a prețului acțiunilor *Tesla* [5]. Totuși, când s-a constatat că afirmația era nefondată, acțiunile au scăzut semnificativ, iar compania a pierdut peste 10 miliarde de dolari din capitalizarea de piață [6]. Implicarea politică, din anul 2025, a lui *Elon Musk* a avut influențe directe asupra *Tesla*. Vânzările acesteia, în luna iulie a aceluiași an, au scăzut cu 40%

mobilisation but also a risk in the absence of institutional mechanisms.

Long-term commitment: Founders are less likely to leave the company when occupying decision-making positions, which reflects a strong organisational commitment and lasting involvement in the life of the firm [12].

Founders who combine these traits demonstrate the capacity to radically reorient the business, as illustrated by *Steve Jobs* did at *Apple* or *Reed Hastings* at *Netflix* [9]. *Jobs* returned at a critical juncture and transformed the company from a computer manufacturer into one of the world's most valuable technology brands, launching revolutionary products such as the *iPod*, *iPhone*, and *iPad*. Similarly, *Hastings* redirected *Netflix*'s model towards a new growth trajectory, moving from DVD rentals by post to online streaming and, later, to original content production, thereby consolidating the company's position as a leader in the digital media industry. These decisions required vision, courage, and the ability to anticipate systemic transformations.

4. The founder-centrist's personal brand as an asset and a risk

In the digital era, the public image of the founder-centrist exerts a direct influence on the company's reputation and value. According to *Brand Finance*, the CEO's reputation is frequently inseparable from that of the company, particularly in cases where the founder-centrist remains actively involved in leadership [4].

The advantages of cultivating a personal brand include:

- ✓ increased visibility and loyalty,
- ✓ facilitate attraction of business partners,
- ✓ positioning as an expert and professional authority,
- ✓ social validation of the product through the leader's reputation.

Nevertheless, the complete association between the personal brand and the company exposes the later to reputational crisis whenever the founder-centrist becomes involved in controversy. Illustrative examples such as *Elon Musk* or *Oleg Tinkov* demonstrate how fluctuations in personal image are immediately reflected in the company's value. *Musk*, for instance, has repeatedly influenced *Tesla*'s stock performance through controversial posts on *Twitter*, which elicited immediate reactions from investors and market. In August 2018, *Elon Musk* announced via *Twitter* that he had “funding secured” to take *Tesla* private at a price of USD 420 per share. This statement initially caused *Tesla*'s share price to rise by more than 6% [5]. However, once the claim was proven unfounded, the stock price dropped significantly, and the company lost over USD 10 billion in market capitalization [6]. *Musk*'s political involvement in 2025 had direct consequences for *Tesla*, with sales in the 27

în cele 27 de țări ale Uniunii Europene, față de anul precedent [15].

În cazul lui *Tinkov*, imaginea companiei a fost afectată nu de declarații, ci de vestea îmbolnăvirii sale grave, ceea ce a generat incertitudine privind continuitatea leadershipului. Anunțul privind starea sa de sănătate a dus la o scădere de aproape 22% a acțiunilor TCS Group, compania-mamă a *Tinkoff Bank*, pe bursa de la Londra [7].

Astfel de situații subliniază fragilitatea unei companii al cărei brand este prea strâns legat de imaginea unei singure persoane.

5. Valorile corporative ca reflecție a founder-centristului

Valorile corporative se transformă adesea în extensia valorilor personale ale founder-centristului. În primele etape de dezvoltare, acestea nu sunt rezultatul unui proces formalizat, ci reflectă viziunea și convingerile liderului. Literatura de specialitate arată că valorile personale ale antreprenorului influențează direct modul în care se stabilesc prioritățile organizaționale și felul în care se iau deciziile strategice [14].

Exemplele din businessul global confirmă această afirmație. Obsesia pentru calitate a lui *Steve Jobs* a devenit un element central al culturii *Apple*, definind standardele de design și inovație ale companiei. În mod similar, insistența lui *Jeff Bezos* asupra orientării către client s-a transformat într-o valoare fundamentală a Amazon, ghidând atât modelul operațional, cât și strategiile de expansiune. Aceste cazuri demonstrează că valorile fondatorului nu sunt doar repere personale, ci se instituționalizează ca principii fundamentale în cadrul organizației.

Această transmitere a valorilor aduce atât beneficii, cât și riscuri. Pe de o parte, oferă coerență culturală și un avantaj competitiv bazat pe identitatea distinctivă a firmei. Pe de altă parte, o dependență excesivă de valorile personale ale liderului poate limita capacitatea companiei de a se adapta la schimbările externe sau la tranzițiile de leadership. În consecință, înțelegerea și documentarea acestor valori devin esențiale pentru asigurarea sustenabilității organizaționale pe termen lung.

6. Founder-centrismul și succesiunea

Unul dintre cele mai mari riscuri asociate cu founder-centrismul este lipsa unei strategii de succesiune. Companiile, în care totul depinde de fondator sunt fragile în fața oricărei absențe sau retrageri neplanificate. Lipsa unui plan clar de tranziție poate genera crize de leadership, neîncredere în rândul investitorilor și pierderi reputaționale.

Exemplul lui *Steve Jobs* la *Apple* este edificator: decesul său a provocat pierderi bursiere imediate [8]. În schimb, *Bill Gates* a gestionat o tranziție ordonată către *Steve Ballmer*, păstrând valoarea companiei. De asemenea, în cazul Amazon, *Jeff*

European Union member states declining by 40% in July of that year compared to the previous one [15].

In *Tinkov's* case, the company's image was not undermined by public statements but by the announcement of his severe illness, which generated uncertainty regarding leadership continuity. The announcement of his health condition led to a decline of almost 22% in the shares of TCS Group, the parent company of *Tinkoff Bank*, on the London Stock Exchange [7].

These situations highlight the fragility of a company whose brand identity is excessively tied to the image of a single individual.

5. Corporate values as a reflection of the founder-centrist

Corporate values frequently evolve as an extension of the personal values of the founder-centrist. In the early stages of development, these values are seldom the result of a formalized process, but rather reflect the founder's vision and convictions. The academic literature highlights that the entrepreneur's personal values directly influence how organisational priorities are established and how strategic decisions are made [14].

Examples from global business practice confirm this statement. *Steve Jobs's* obsession with quality became a defining element of *Apple's* culture, defining the company's standards of design and innovation. Similarly, *Jeff Bezos's* insistence on customer orientation turned into a fundamental value of Amazon, guiding both its operating model and expansion strategies. Such examples demonstrate that the founder's values are not simply personal reference points but are institutionalised as fundamental principles within the organisation.

This transmission of values generates both advantages and risks. On the one hand, it ensures cultural coherence and a competitive advantage grounded in the distinctive identity of the firm. On the other hand, excessive reliance on the leader's personal values may limit the company's capacity to adapt to external changes or leadership transitions. Therefore, the recognition and documentation of these values are vital to ensuring long-term organisation sustainability of the organisation.

6. Founder-centrism and succession

One of the greatest risks associated with founder-centrism is the absence of a well-defined succession strategy. Companies in which all decision-making depends on the founder are inherently fragile when faced with unplanned absences or unplanned withdrawal. The absence of a clear transition plan may generate leadership crises, undermine investor confidence, and result in reputational losses.

The case of *Steve Jobs* at *Apple* is illustrative: his death triggered immediate stock market losses [8]. By contrast, *Bill Gates* managed an orderly transition to *Steve Ballmer*, thereby preserving the company's

Bezos a delegat conducerea către Andy Jassy într-un mod etapizat și anunțat din timp, asigurând stabilitate organizațională.

Literatura despre guvernanta corporativă subliniază importanța mecanismelor instituționale și a documentării regulilor pentru a garanta continuitatea organizațională [13]. Pentru a asigura stabilitatea, este esențial ca fondatorul să documenteze principiile de conducere, să dezvolte lideri interni care le împărtășesc viziunea și să creeze mecanisme de guvernanta, care nu depind de o singură persoană. Succesul pe termen lung implică o cultură organizațională bazată pe valori comune, nu doar pe carisma founder-centristului.

7. De ce funcționează founder-centrismul în companiile din sectorul tehnologic?

Companiile din sectorul tehnologic sunt definite de inovație, iar fondatorii reprezintă principalii creatori de produse noi. CEO-ii profesioniști se dovedesc, adesea, mai eficienți în implementarea proceselor de creștere organizată, însă mai puțin eficienți în lansarea succesivă a produselor inovatoare [9]. Această diferență de abordare explică preferința investitorilor pentru fondatori activi în conducerea companiilor din sectorul tehnologic, cel puțin în primele faze de dezvoltare.

Fondatorii precum *Larry Page*, *Sergey Brin* sau *Mark Zuckerberg* au învățat să se dezvolte împreună cu organizațiile lor. Ei au fost sprijiniți de echipe executive competente și au știut să își păstreze rolul de vizionari, lăsând în același timp spațiu consolidării structurilor manageriale. În cazul *Google*, numirea lui *Eric Schmidt* ca CEO, în perioada de creștere, a avut rolul de a echilibra inovația cu o conducere eficientă [10].

În plus, în sectorul tehnologic, unde ciclurile de inovare sunt accelerate, fondatorii pot lua decizii curajoase, fără a fi constrânși de birocratie sau cicluri rigide de raportare. Aceștia au o înțelegere intuitivă a produsului, a nevoilor pieței și a momentului oportun pentru schimbarea direcției strategice. De aceea, companiile din sectorul tehnologic manifestă o toleranță mai ridicată față de stilul de conducere atipic, nonconformist, deseori asociat cu fondatorii.

8. Analiza CEO în companiile tehnologice din lista *Fortune Global 500* (2025)

Pentru a completa analiza teoretică, autorii au realizat un studiu asupra companiilor din sectorul tehnologic incluse în clasamentul revistei *Fortune Global* din anul 2025, întrucât acest domeniu constituie un spațiu privilegiat pentru studierea fenomenului de *founder-centrism*. În tehnologie, influența fondatorului este mult mai pronunțată decât în alte industrii, deoarece inovația și viziunea personală joacă un rol decisiv în definirea produsului și a modelului de afaceri [9]. În acest context, a fost selectat un eșantion de zece companii din *Fortune Global 500*

value. Similarly, *Jeff Bezos* ensured in Amazon's stability by gradually delegating leadership to *Andy Jassy* through a phased and pre-announced process. organisation

The literature on corporate governance highlights the importance of institutional mechanisms and documented rules to guarantee organisational continuity [13]. To ensure stability, it is essential for founders to document leadership principles, develop internal leaders who share the vision, and create governance mechanisms that do not depend on a single individual. Long-term success requires an organisational culture based on shared values, rather than one sustained solely on the charisma of the founder-centrist.

7. Why founder-centrism is effective in technology companies?

Technology companies are characterised by continuous innovation, with founders frequently serving as the principal creators of new products. While professional CEOs often prove to be more effective in implementing structured growth processes, they tend to be less effective in driving the successive launch of innovative products [9]. This difference in approach explains investors' preference for active founder involvement in technology companies, particularly during the early stages of development.

Founders such as *Larry Page*, *Sergey Brin*, or *Mark Zuckerberg* exemplify this dynamic. They grew alongside their organisations, supported by competent executive teams, managing to retain their visionary role while also allowing for the consolidation of managerial structures. In *Google's* case, for example, the appointment of *Eric Schmidt* as CEO during a period of rapid growth phase helped to balance innovation with effective leadership [10].

Moreover, in the technology sector, where innovation cycles are markedly accelerated, founders are often able to make bold decisions without being constrained by bureaucracy or rigid reporting cycles. Their intuitive understanding of the product, of market needs, and of the appropriate timing for strategic pivots provides them with a distinctive advantage. For this reason, technology companies tend to demonstrate greater tolerance for the atypical, nonconformist leadership styles often associated with founders.

8. CEO Analysis in Technology Companies from *Fortune Global 500* List (2025)

To complement the theoretical analysis, the authors conducted a study on technology companies listed in the 2025 *Fortune Global*, since this sector represents a particularly relevant setting for examining the phenomenon of *founder-centrism*. In the technology industry, the influence of the founder is significantly more pronounced than in other industries, since innovation and personal vision play a decisive role in defining both the product and the business model [9]. Within this framework, a sample

și verificat dacă CEO-ul actual este fondator/ cofondator sau manager de profesie. Rezultatele sunt prezentate în **tabelul 2**.

of ten companies from the *Fortune Global 500* was selected, with the aim of determining whether the current CEO is a founder/co-founder or a professional manager. The results are presented in **table 2**.

Tabelul 2/ Table 2

**Statutul CEO-ului în zece companii tehnologice selectate din Fortune Global 500 (2025)/
CEO Status in ten Fortune Global 500 Technology Companies (2025)**

Companie/ Company	CEO actual/ Current CEO	Statut fondator/ CEO status	Anul fondării/ Year founded
Meta Platforms	Mark Zuckerberg	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	2004
NVIDIA	Jensen Huang	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1993
Tesla	Elon Musk	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	2003
Tencent Holdings	Ma Huateng (Pony Ma)	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1998
Alibaba	Eddie Wu	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1999
Apple	Timothy D. Cook	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1976
Alphabet (Google)	Sundar Pichai	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1998
Amazon	Andrew R. Jassy	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1994
Microsoft	Satya Nadella	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1975
Samsung	Young-Hyun Jun	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1969

Sursa: elaborat de autori în baza [16]/ **Source:** elaborated by the authors based on [16]

Rezultatele analizei arată că 50% dintre companiile tehnologice din eșantion sunt încă conduse de fondatori, chiar și după mai bine de două decenii de la înființare. Acest rezultat diferă de concluziile lui Skok [3], potrivit căruia, după șapte ani de la fondare, mai puțin de 30% dintre fondatori mai ocupă funcția de CEO. Diferența poate fi explicată prin particularitățile eșantionului: studiul lui Skok analizează startup-uri aflate în faze incipiente, în timp ce analiza de față vizează companii mature și de mare succes, incluse în *Fortune Global 500*. Astfel, este posibil ca în sectorul tehnologic liderii-fondatori, care depășesc primele etape critice, să aibă șanse mai mari de a rămâne în poziția de CEO pe termen lung.

Totuși, această constatare confirmă observațiile lui Wasserman [1], potrivit cărora fondatorii domină conducerea în fazele incipiente și medii de creștere, dar sunt înlocuiți treptat de manageri profesioniști în companiile mature, unde provocările de guvernare și succesiune devin prioritare.

Concluzii

Founder-centrismul oferă un avantaj competitiv real în fazele timpurii ale unei companii: viziune, curaj, angajament, inovație. Dar, pe măsură ce compania crește, acest model devine riscant dacă nu este completat de mecanisme clare de organizare, delegare și planificare.

Companiile mature necesită să găsească echilibrul între carisma founder-centristului și eficiența managementului profesionist. Aceasta presu-

The results of the analysis show that 50% of the technology companies in the sample continue to be led by their founders, even after more than two decades since their founding. This result differs from Skok's conclusions [3], according to which, fewer than 30% of founders still hold the position of CEO after seven years from the founding moment. The discrepancy can be explained by the particularities of the sample: while Skok's study analyses startups in their early stages, the present analysis focuses on mature and highly successful companies included in the *Fortune Global 500*. Thus, it is possible that in the technology sector, founder-leaders who surpass the initial critical stages are more likely to remain in the CEO position in the long term.

Nevertheless, this finding confirms Wasserman's observations [1], according to which founders dominate leadership in the early and medium stages of growth but are gradually replaced by professional managers in mature companies, where governance and succession challenges become a priority.

Conclusions

Founder-centrism provides a genuine competitive advantage during the early stages of a company's life cycle through vision, courage, commitment, and innovation. However, as the company grows, this model becomes increasingly risky unless complemented by well-defined mechanisms of organisation, delegation, and planning.

pune promovarea unui leadership partajat, dezvoltarea unui brand corporativ autonom și, mai ales, pregătirea activă a unei succesiuni sănătoase.

În același timp, infrastructura economică trebuie să susțină formarea unei culturi organizaționale în care fondatorii nu sunt mitizați, ci sprijiniți în dezvoltarea lor ca lideri. Astfel se creează premisele unei guvernante sănătoase și a unei inovații sustenabile.

Mai mult, este esențial ca investitorii, consiliile de administrație și stakeholderii să dezvolte instrumente prin care viziunea founder-centristului să poată evolua într-un model aplicabil, pe scară largă, fără a pierde dinamismul inițial. În această balanță fină între persoană și instituție, între mit și metodă, se află cheia unei organizații durabile. Analiza proprie confirmă tendința descrisă de Wasserman [1], potrivit căreia în companiile mature CEO-ul este, de regulă, un manager de profesie.

Leadership-ul eficient presupune formarea unei culturi organizaționale autonome, pregătirea unei succesiuni sănătoase și capacitatea de a transfera viziunea către o echipă care o poate continua. Fondatorii, care reușesc să lase o moștenire funcțională, nu doar o poveste personală, vor crea organizații reziliente, capabile să se reinventeze în timp și să supraviețuiască dincolo de imaginea unui singur om.

Mature companies need to find a balance between the charisma of the founder-centrist and the efficiency of professional management. This implies fostering shared leadership, developing an autonomous corporate brand, and, above all, preparing proactively for healthy succession.

At the same time, the economic infrastructure should encourage the development of an organisational culture in which founders are not mythologized but rather supported in their development as leaders. Such conditions create the foundations for sound governance and sustainable innovation.

Furthermore, it is essential that investors, boards of directors, and stakeholders develop mechanisms that allow the founder-centrist's vision to evolve into a broadly applicable model without losing its initial dynamism. In this delicate balance between person and institution, between myth and method, lies the key to building a sustainable organisation. The present analysis confirms the tendency described by Wasserman [1], according to which in mature companies the CEO is, as a rule, a professional manager.

Ultimately, effective leadership requires the formation of an autonomous organisational culture, the preparation of healthy succession, and the ability to transfer the founder's vision to a capable team that can carry it forward. Founders who succeed in leaving behind a functional legacy, rather than merely a personal story, will build resilient organisations able to reinvent themselves over time and to survive beyond the image of a single individual.

Bibliografie/ Bibliography:

1. WASSERMAN, Noam. *The Founder's Dilemma*. Online. HARVARD BUSINESS REVIEW. 2008. Disponibil: <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma> [accesat 2024-03-19].
2. COOPER, Arnold C.; Y. WOO CAROLYN and William C. DUNKENBERG. *Entrepreneur's perceived chances for success*. Online. 1988. Disponibil: <https://gwern.net/doc/psychology/cognitive-bias/1988-cooper.pdf> [accesat 2025-05-29].
3. SKOK, Michael. *Can Startup Founders Evolve With Their Business' Needs?* Online. UNDERScore VC. 2025. Disponibil: <https://underscore.vc/resources/can-startup-founders-scale/> [accesat 2025-05-29].
4. BRAND FINANCE. *CEO Brand and Company Reputation Report 2023*. Online. Disponibil: <https://brandfinance.com/reports/brand-guardianship-index-2023> [accesat 2025-05-29].
5. *Elon Musk Settles SEC Fraud Charges; Tesla Charged With and Resolves Securities Law Charge*. Online. U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. 2018. Disponibil: <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2018-226> [accesat 2025-05-29].
6. PRIMACK, Dan. *"Funding secured" may become the two costliest words ever tweeted*. Online. AXIOS. 2018. Disponibil: <https://www.axios.com/2018/09/19/funding-secured-elon-musk-stock-price-tesla> [accesat 2025-06-20].
7. MARROW, Alexander and Tom BALMFORTH. *TCS founder Tinkov discloses leukemia fight amid US tax charges; shares slide*. Online. REUTERS. 2020. Disponibil: <https://www.reuters.com/article/us-tcs-usa-tinkov/tcs-founder-tinkov-discloses-leukemia-fight-amid-us-tax-charges-shares-slide-idUSKBN20T2E9/> [accesat 2025-06-20].
8. *Apple Stock (AAPL) Dips After Steve Jobs' Death*. Online. ABC NEWS. 2011. Disponibil: <https://abcnews.go.com/Business/steve-jobs-death-apple-stock-aapl-dips/story?id=14680622> [accesat 2025-06-25].

9. HOROWITZ, Ben. *Why We Prefer Founding CEOs*. Online. ANDREESSEN HOROWITZ. 2025. Disponibil: <https://a16z.com/why-we-prefer-founding-ceos/> [accesat 2025-06-15].
10. VISHWKARMA, Gaurav. *The Forgotten CEO That Saved Google From Its Own Founders*. Online. LINKEDIN. 2023. Disponibil: <https://www.linkedin.com/pulse/forgotten-ceo-saved-google-from-its-own-founders-gaurav-vishwkarma> [accesat 2025-05-19].
11. CONGER, Jay A. and Rabindra N. KANUNGO. *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. Online. Academy of Management Review. 1987, no. 12(4), p. 637. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/248126140_Toward_a_Behavioral_Theory_of_Charismatic_Leadership_in_Organizational_Settings [accesat 2025-05-26].
12. BOEKER, Warren and Rushi KARICHALIL. *Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure*. Online. Academy of Management Journal. 2002, no. 45(4), pp. 818-826. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/324989314_Entrepreneurial_Transitions_Factors_Influencing_Founder_Departure [accesat 2025-05-27].
13. SHLEIFER, Andrei and Robert W. VISHNY. *A Survey of Corporate Governance*. Online. The Journal of Finance. 1997, vol 12, no. 2, pp. 737-782. Disponibil: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf> [accesat 2025-05-27].
14. SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Online. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. Disponibil: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizational_Culture_AndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf [accesat 2025-05-27].
15. CONDON, Bernard. *Tesla sales plunge again in Europe as anger at Musk keeps buyers away for 7th month in a row*. Online. ASSOCIATED PRESS. 2025. Disponibil: <https://apnews.com/article/tesla-europe-car-ev-sales-bda33724e56d1b2bc72b9cac0f75fe09> [accesat 2025-08-20].
16. *Fortune Global 500 ranking*. Online. FORTUNE. 2025. Disponibil: <https://fortune.com/ranking/global500/> [accesat 2025-09-04].

CZU: [005.332+005.336]:[339.146:665.61]

UDC: [005.332+005.336]:[339.146:665.61]

DEZVOLTAREA AVANTAJELOR COMPETITIVE PE PIAȚA PRODUSELOR PETROLIERE

Drd. Ion MURA, ASEM
ion.kirill.mura@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6435-7023

Dr. hab., conf. univ. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8203-9755
DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.84>

DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE PETROLEUM PRODUCTS MARKET

PhD candidate Ion MURA, ASEM
ion.kirill.mura@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6435-7023

Dr. Hab., Assoc. Prof. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8203-9755
DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.84>

Abstract

Obiectivul general al lucrării constă în cercetarea reperelor teoretico-metodologice privind dezvoltarea avantajelor competitive pe piața produselor petroliere, ilustrând factorii, principiile și condițiile necesare formării acestora. Studiul debutează cu trecerea în revistă a celor mai relevante abordări conceptuale ale avantajelor competitive. Analiza continuă cu examinarea specificului pieței petroliere mondiale, identificând problemele și provocările cu care aceasta se confruntă. Metodologia cercetării este una complexă și amplă, axată pe valorificarea diferitelor metode de cercetare, precum: analiza, sinteza, inducția, deducția, abstracția științifică, analiza de conținut, metoda tabelară și grafică, care au contribuit la avansarea demersului de cercetare și la obținerea unor rezultate relevante. Ca urmare a cercetărilor efectuate, putem concluziona că, în contextul unui mediu concurențial, companiile petroliere trebuie să identifice și să dezvolte noi avantaje competitive.

Cuvinte-cheie: avantaj competitiv, competitivitate, piață petrolieră, produse petroliere, concurență.

Clasificare JEL: E20, E23, L11, M12.

Introducere

În secolul XXI, odată cu remodelarea mediului de activitate al companiilor, fiecare întreprindere este obligată să-și reevalueze strategiile de dezvoltare, identificând noi piloni care le-ar asigura competitivitate și sustenabilitate. Vectorii de competitivitate, precum: calitatea înaltă, prețul atractiv, diversificarea produselor, nu mai sunt suficienți pentru atragerea și fidelizarea clienților. Astfel, noul mediu de activitate al agenților economici, solicită strategii bine direcționate spre atragerea și menținerea clienților, spre consolidarea poziției pe piață, precum și spre dezvoltarea relațiilor eficiente cu stakeholderii – procese care pot fi asigurate prin consolidarea de noi surse de diferențiere strategică.

Mai mult decât atât, odată cu intensificarea luptei concurențiale, companiile, pentru a putea rămâne pe piață, sunt obligate să identifice noi surse de diferențiere strategică, care să le ajute să se distingă, captând încrederea clienților. Activând într-un mediu în continuă schimbare, companiile devin tot mai sceptice și neîncre-

Abstract

The general objective of this paper is to investigate the theoretical and methodological benchmarks regarding the development of competitive advantages on the petroleum products market, illustrating the factors, principles, and conditions necessary for the formation of competitive advantages. The study begins with an overview of the most relevant conceptual approaches to competitive advantages. It continues with an analysis of the specifics of the global petroleum market, identifying the problems and challenges faced by the sector. The research methodology is complex and comprehensive, focusing on the use of various research methods, such as: analysis, synthesis, induction, deduction, scientific abstraction, content analysis, tabular method, graphics. These tools supported the research process and helped generate relevant results. As a result of the research conducted, it can be emphasized that in the context of a competitive environment, petroleum companies must identify and develop new competitive advantages.

Keywords: competitive advantage, competitiveness, petroleum market, petroleum products, competition.

JEL Classification: E20, E23, L11, M12.

Introduction

In the 21st century, as the business environment undergoes profound transformation of the, every company is forced to reevaluate its development strategies and identify new pillars that would ensure their competitiveness and sustainability. Traditional competitiveness vectors, such as: high quality, attractive price, product diversification, are no longer sufficient to attract and retain customers. Therefore, the new activity environment of economic agents requires well-directed strategies to attract and retain customers, to consolidate the market position, to develop efficient relationships with stakeholders, processes that can be ensured through the consolidation of new sources of strategic differentiation.

Moreover, given the intensification of the competitive struggle, companies, in order to remain on the market, are forced to identify sources of strategic differentiation, which will help them differentiate themselves, capturing the trust of customers. Operating

zătoare în ceea ce privește conținutul avantajelor competitive, care le-ar ajuta să se poziționeze pe piață, să atragă clienți și să devină inovative în oferta lor. Drept urmare, fiecare companie trebuie să-și identifice propriile avantaje competitive, care ar diferenția-o de concurenții săi, ar face-o mai atractivă și mai competitivă. Astfel, dezvoltarea și consolidarea de noi surse de diferențiere strategică devin, actualmente, unele dintre condițiile esențiale pentru viabilitatea companiilor.

Metode de cercetare aplicate

Lucrarea își propune drept obiectiv general cercetarea reperelor teoretico-metodologice privind dezvoltarea avantajelor competitive pe piața produselor petroliere, ilustrând factorii, principiile, condițiile necesare formării acestora.

Prezenta lucrare își propune să analizeze esența, caracteristicile, factorii formării avantajelor competitive pe piața produselor petroliere. În vederea atingerii obiectivului general al cercetării, au fost stabilite următoarele obiective adiacente:

- O1: cercetarea reperelor conceptuale ale formării avantajelor competitive;
- O2: identificarea esenței și caracteristicilor principalelor avantaje competitive specifice pieței produselor petroliere;
- O3: identificarea oportunităților și provocărilor dezvoltării pieței petroliere mondiale.

În ceea ce privește metodele de cercetare, ne-am concentrat atenția asupra valorificării unei metodologii ample, variate, care să ne ajute să obținem rezultate relevante și să atingem atât obiectivul general, cât și obiectivele adiacente. În elaborarea lucrării am utilizat următoarelor metode de cercetare: *analiza, sinteza, inducția, deducția, abducția, analiza de conținut, metoda grafică, metoda tabelară.*

Rezultate și discuții

Cercetătorul Porter (1985) afirmă că „avantajul competitiv derivă din crearea de valoare pe care o firmă o oferă clienților săi și care depășește costul de producere a acesteia” [15]. Din analiza acestei abordări, observăm că avantajul competitiv se manifestă prin crearea unei valori superioare de către o firmă pentru clienții săi, în condițiile unor costuri mai atractive.

Pe de altă parte, *Barney (1991) consideră că „o firmă are un avantaj competitiv atunci când implementează o strategie de creare a valorii care nu este simultan implementată de niciun competitor actual sau potențial” [1]. Analizând conținutul definiției oferite de Barney, observăm că o companie poate dezvolta avantaje competitive doar prin adoptarea unei abordări diferențiate, în crearea de valoare. Astfel, pentru ca întreprinderea să dețină un avantaj competitiv, ea trebuie să se diferențieze de concurenții săi, printr-o strategie unică, capabilă să atragă clienții și să-i creeze o imagine net superioară pe piață.*

În aceeași ordine de idei, *Collis și Montgomery (1995) menționează că „avantajul competitiv durabil se obține atunci când o firmă își creează*

in a constantly changing environment, companies are becoming increasingly skeptical and distrustful regarding the content of competitive advantages that would help them position themselves on the market, attract customers and make them innovative in their offer. Consequently, each company must identify its own competitive advantages, which would differentiate it from its competitors, make it more attractive and competitive. Thus, the development and consolidation of new sources of strategic differentiation is currently becoming one of the conditions for the viability of companies.

Research methodology

The paper aims as a general objective to investigate the theoretical and methodological benchmarks regarding the development of competitive advantages on the petroleum products market, illustrating the factors, principles, and conditions necessary for the formation of competitive advantages.

This paper aims to analyse the essence, characteristics, and factors of competitive advantage formation on the petroleum products market. In order to achieve the general objective of the research, the following specific objectives were established, such as:

- O1: explore the conceptual framework of competitive advantage formation;
- O2: identify the essence and characteristics of the main competitive advantages specific to the petroleum products market;
- O3: highlight the opportunities and challenges for the development of the global petroleum market.

To meet these objectives, the research employed the most complex and diverse methods, which contributed to obtaining relevant results and to achieving both the general objective and the specific objectives of the study. In the development of this paper, the following research methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, content analysis, as well as graphical and tabular methods.

Results and discussions

Porter (1985) argues that “competitive advantage as derives from the creation of value that a firm offers to its customers and which exceeds the cost of producing it” [15]. From the content analysis of Porter's approach, we observe that competitive advantage appears through the creation of superior value by a firm to its customers, through more attractive costs.

On the other hand, *Barney (1991) considers that “a firm has a competitive advantage when it implements a value creation strategy that is not simultaneously implemented by any current or potential competitor” [1]. Analysing the content of the definition provided by Barney, we observe that a company can develop competitive advantages only through a differentiated approach to value creation. Thus, in order to gain competitive advantage a firm must differentiate itself from its competitors through a differentiated strategy that would attract customers and create a clearly superior image to its competitors.*

In the same vein, *Collis and Montgomery (1995) mention that “sustainable competitive advantage is*

poziția unică, bazată pe resurse și capacități greu de imitat” [4]. Analizând această perspectivă, observăm că întreprinderile, care intenționează să-și dezvolte avantaje competitive durabile, trebuie să creeze o valoare dificil de reprodus imitat de către concurenți.

În același context, *cercetătorul Grant (1991)* afirmă că „avantajul competitiv este rezultatul unei combinații între competențele firmei și caracteristicile industriei, ce oferă o poziție favorabilă pe piață” [8]. Din analiza definiției oferite de cercetător, observăm că avantajele competitive se formează prin îmbinarea diferitor factori ce țin de competențele interne ale firmei cu specificul industriei în care aceasta activează, ceea ce îi conferă o poziție superioară față de concurenți.

Cercetătorii Hamel și Prahalad (1994) susțin că „avantajul competitiv se bazează pe competențele esențiale (core competencies) ale organizației, care trebuie să fie rare, relevante și transferabile” [9]. Astfel, în abordarea sa, cercetătorii se concentrează pe competențe rare, relevante și transferabile de care trebuie să dispună compania, pentru a dezvolta avantaje competitive pe piață. Deci, competențele sunt factorul de bază în dezvoltarea de avantaje competitive.

În același context, *Kotler (2003)* definește avantajul competitiv ca fiind „capacitatea unei firme de a performa într-un mod superior față de concurenți datorită unei poziții strategice distinctive” [12]. Din interpretarea acestei definiții, observăm că o companie poate să-și consolideze avantaje competitive prin prisma valorificării oportunității de a performa, într-un ritm mai accelerat decât concurenții săi, valorificând și consolidând noi poziții pe piață.

Hill și Jones (2009) menționează că „avantajul competitiv este obținut când o companie poate oferi bunuri sau servicii la o valoare mai mare sau la un cost mai mic decât concurenții” [10]. Din această perspectivă, orice companie poate dezvolta avantaje competitive dacă reușește să ofere bunuri și servicii de o valoare mai ridicată, față de competitorii săi, și la costuri mai reduse.

Barney și Hasterly (2015) precizează că „avantajul competitiv apare atunci, când firmele obțin performanțe superioare prin strategii care valorifică resursele unice, greu de imitat” [2]. Deci, o companie poate deveni competitivă față de concurenții săi, în cazul în care înregistrează performanțe net superioare prin aplicarea unor strategii inovative bazate pe resurse rare.

Cercetătorul Suslenko (2015) menționează că „capitalul uman este principalul factor în asigurarea avantajelor competitive ale întreprinderii” [17]. Astfel, cercetătorul, în monografia sa „Capitalul uman și competitivitatea întreprinderii”, demonstrează, prin multiple studii teoretico-metodologice, că resursele umane sunt principalul element în asigurarea și dezvoltarea competitivității întreprinderii. Mai mult decât atât, autorul subliniază că „întreprinderile care adoptă **strategii manageriale inovatoare**, adaptate contextului incert (inclusiv pandemie), pot câștiga un

achievement when a firm creates its unique position, based on resources and capabilities that are difficult to imitate” [4]. Studying the content of the approach, we note that companies that intend to develop sustainable competitive advantages must create value that will be difficult for their competitors to imitate.

In the same context, *Grant (1991)* states that “competitive advantage is the result of a combination of the firm's competencies and the characteristics of the industry, which provides a favorable position in the market” [8]. An analysis of this definition shows that competitive advantages arise from the combination of various factors, on the one hand, the internal competencies of the firm, and on the other hand, the specific characteristics of the industry in which the firm operates, factors that ultimately offer the firm a superior position compared to its competitors.

Researchers Hamel and Prahalad (1994) highlight that “competitive advantages is based on the core competencies of the organization, which must be rare, relevant and transferable” [9]. Thus, in their approach, researchers focus on rare, relevant and transferable competencies that the company must have in order to develop competitive advantages in the market. Therefore, competencies are considered the fundamental factor in developing competitive advantages.

In the same context, *Kotler (2003)* defines “competitive advantage is the ability of a firm to perform in a superior manner to its competitors due to a distinctive strategic position” [12]. From Kotler's perspective, we observe that a company can consolidate its competitive advantages by capitalising on the opportunity to perform at a faster pace than its competitors, capitalizing on and consolidating new market positions.

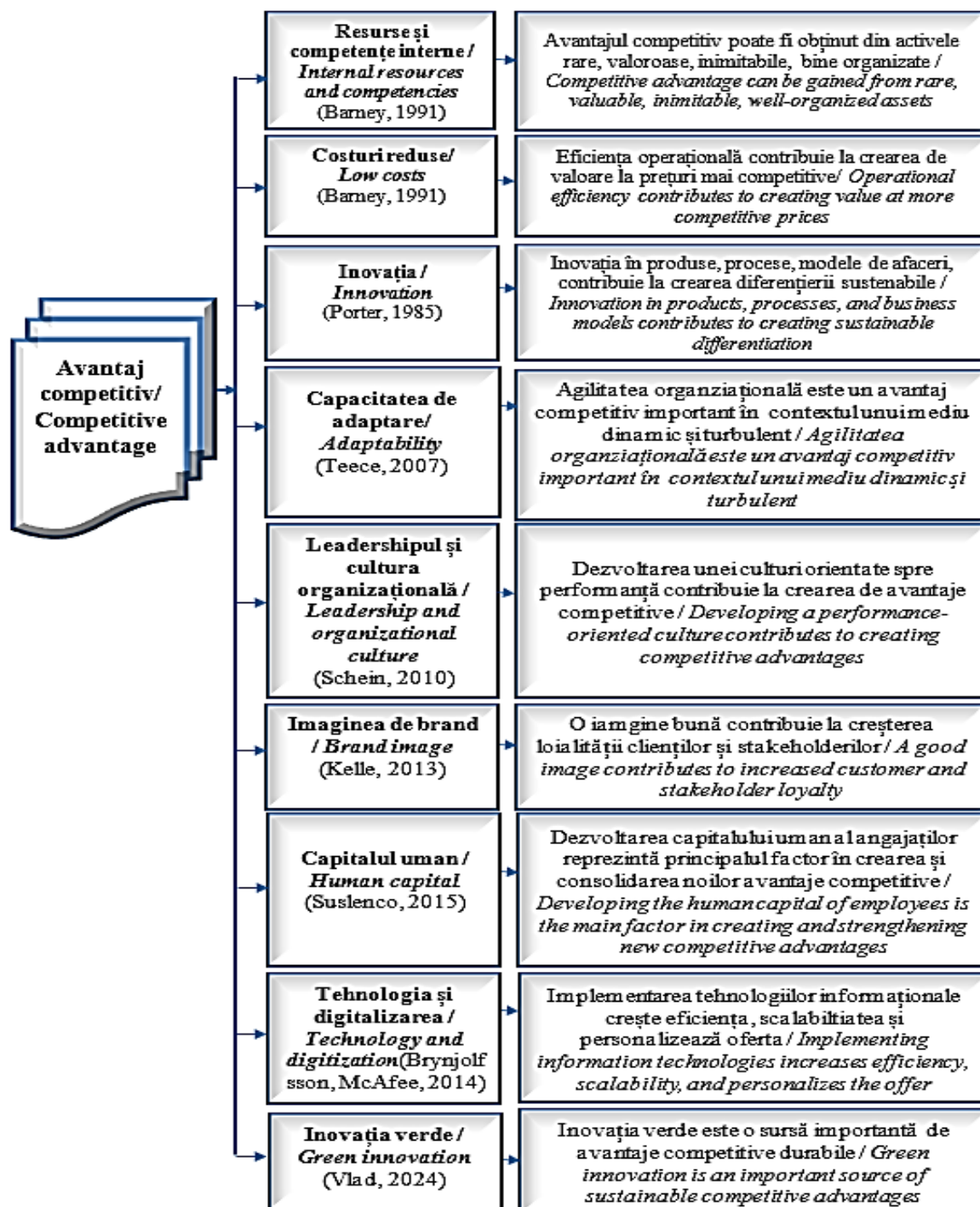
Hill and Jones (2009) state that “a competitive advantage is achieved when a company can offer goods or services at a higher value or at a lower cost than its competitors” [10]. From this perspective, any company can develop competitive advantages if it manages to offer goods and services of higher value than its competitors, and at lower costs.

Barney and Hasterly (2015) mention that “competitive advantage occurs when firms achieve superior performance through strategies that leverage unique, hard-to-imitate resources” [2]. Therefore, a company can become competitive if it achieves significantly better performance than its competitors through the application of innovative strategies that leverage rare and valuable resources.

Researcher Suslenko (2015) mentions that “human capital is the main factor in ensuring the competitive advantages of the enterprise” [17]. Thus, in his monograph “Human capital and enterprise competitiveness”, the author demonstrates, through multiple theoretical and methodological studies, that human capital is the main factor in ensuring and developing the competitiveness of the enterprise. Moreover, the author continues to analyse the problem of competitiveness, mentioning that “enterprises that adopt **innovative management strategies**, adapted to the uncertain

avantaj competitiv semnificativ. Inovația managerială este văzută ca mijloc strategic pentru a depăși crizele economice și pentru a menține competitivitatea” [5]. Principalii factori în crearea de avantaje competitive la nivel organizațional sunt redați în figura 1.

context (including pandemic), can gain a significant competitive advantage. Managerial innovation is perceived as a strategic means to overcome economic crises and maintain competitiveness” [5]. The main factors in creating competitive advantages at the organizational level are presented in figure 1.



Aigura1. Principalii factori în crearea avantajelor competitive/

Figure 1. Key factors in creating competitive advantages

Sursa: elaborată de autori după [1, 3, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19]/

Source: developed based on [1, 3, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19]

În mare parte, companiile sunt preocupate de menținerea avantajelor competitive și, prin urmare, de asigurarea unor randamente sănătoase. Această idee presupune existența unei piețe competitive, în care poziția pe piață are un rol important; astfel încât, de exemplu, menținerea și îmbunătățirea poziției competitive a organizației devine posibilă.

Pentru toate companiile, indiferent de domeniul de activitate, apare necesitatea dezvoltării unor noi surse de diferențiere strategică, în vederea consolidării poziției pe piață și generării de noi surse de creștere a performanțelor. Un loc aparte în crearea avantajelor competitive revine companiilor de pe piața petrolieră, care resimt mai acut impactul schimbărilor care afectează funcționalitatea acestei piețe.

Industria petrolieră exercită un impact semnificativ asupra dezvoltării economiei globale, nu doar prin prisma furnizării de energie, ci și prin stimularea investițiilor internaționale, inovațiilor tehnologice și comerțului internațional. Conform raportului Agenției Internaționale Energetice (IEA) pentru anul 2024, consumul de produse petroliere a atins, în 2023, valoarea de 102 mil. barili/zi, iar pentru următorii ani, agenția preconizează un consum în creștere ajungând, la finalul anului 2025, la 103,2 mil. barili/zi [23].

Industria petrolieră este una dintre cele mai strategice ramuri, care influențează direct dezvoltarea economiei globale prin:

- contribuția la formarea PIB-ului global;
- stimularea investițiilor în infrastructură;
- consolidarea stabilității financiare la nivel regional și mondial.

Conform indicatorilor Băncii Mondiale (2024) industria extractivă petrolieră a contribuit, în anul 2023, cu aproximativ 4-5% la PIB-ul global [28]. În statele unde industria petrolieră este pilonul principal al dezvoltării economice, precum Arabia Saudită, Rusia sau Irak, aportul industriei petroliere la formarea PIB-ului național se situează la circa 30-40% [28].

Potrivit Raportului Global de Investiții în Energetică, pentru anul 2024, investițiile în sectorul petrolier au însumat, în anul 2023, circa 580 mld. dolari [29].

Pe lângă aceasta, industria petrolieră este un catalizator al ocupării forței de muncă. Astfel, conform datelor Agenției Internaționale a Muncii (2024), în anul 2024 industria petrolieră a asigurat peste 12 milioane de locuri de muncă la nivel global [21].

Totodată, industria petrolieră are un rol important în comerțul internațional, în special pentru țările producătoare. Astfel, conform datelor OPEC, în anul 2023, au fost înregistrate venituri din exportul de petrol, în valoarea de peste 870 mld. dolari [24].

Pe lângă aceste efecte, piața petrolieră exercită o influență directă asupra inflației mondiale: creșterea prețurilor la petrol determină o majorare a inflației în aproape toate țările lumii. În același context, petrolul este o importantă resursă de influență geopolitică,

Companies today are largely concerned with ensuring that they maintain their competitive advantages and therefore ensure healthy returns. This notion assumes that there is a competitive market in which the location of opportunities is important; so that, for example, maintaining and improving the competitive position of the organization in the market becomes feasible.

For all companies, regardless of the field of activity, there is a need to develop new competitive advantages in order to consolidate their market position and generate new sources of performance growth. A special place in creating sources of strategic differentiation belongs to companies on the petroleum market, which have a much harder time coping with the changes that affect the functionality of this market.

The petroleum industry has a significant impact on the development of the global economy, not only through energy supply, but also by catalysing global investments, technological innovations, and international trade. According to the International Energy Agency (IEA) report for 2024, the consumption of petroleum products reached 102 million barrels per day in 2023, and for the following years, the agency forecasts an increase in consumption, reaching 103.2 million barrels per day by the end of 2025 [23].

The petroleum industry is one of the most strategic sectors that directly influences the development of the global economy, having an impact on:

- the formation of global GDP;
- the stimulation of infrastructure investments;
- the strengthening of financial stability at both regional and global levels.

According to World Bank indicators, 2024, the extractive petroleum industry accounted for approximately 4-5% of global GDP in 2023 [28]. In countries where the petroleum industry is the pillar of the development of national economies, such as Saudi Arabia, Russia, Iraq, its contribution to national GDP formation reaches between 30-40% [28].

Analysing the *Global Energy Investment Report* for 2024, it can be observed that the value of investments in the petroleum sector reached the value of USD 580 billion in 2023 [29].

In addition, the petroleum industry is a catalyst for job creation. According to data from the International Labor Agency, 2024, the petroleum industry provided over 12 million jobs in 2024 [21].

At the same time, the petroleum industry has a positive impact on international trade, especially on producing countries. Thus, according to OPEC data, in 2023, revenues from petroleum exports were recorded in the amount of over USD 870 billion [24].

In addition to the significant impact of the petroleum market outlined above, a global impact on inflation can also be observed, since increases in petroleum prices lead to higher national inflation rates in virtually all countries worldwide. In the same

deoarece conflictele regionale, globale, afectează în mod dramatic stabilitatea economică globală.

De cele mai multe ori, politicile externe ale marilor țări consumatoare de produse petroliere, precum China, India sau Uniunea Europeană (UE), sunt ajustate în funcție de posibilitățile de aprovizionare cu petrol [20].

Principalii factori care au influențat, în ultimii ani, piața petrolieră sunt redați în **figura 2**.

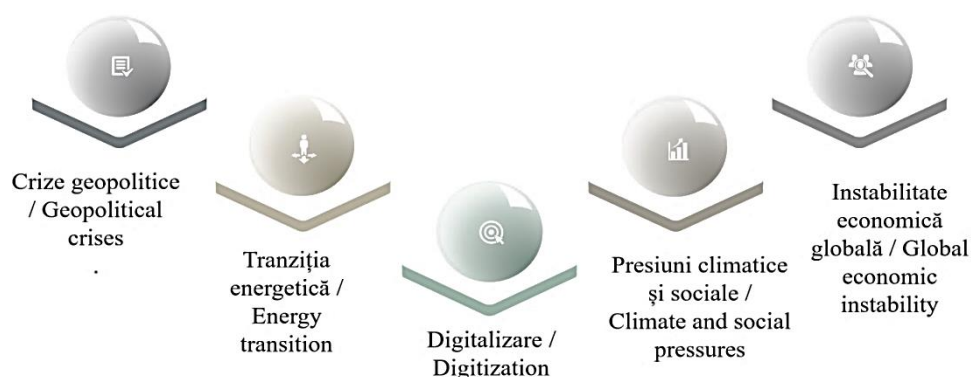


Figura 2. Factorii schimbărilor de pe piața petrolieră internațională/
Figure 2. Factors influencing changes in the International petroleum market
Sursa: elaborată de autori după [23]/ Source: developed by authors based on [23]

În contextul influenței acestor factori, piața petrolieră a solicitat o adaptabilitate sporită la multiplele provocări impuse. Astfel, crizele geopolitice recente au determinat creșterea prețurilor la produsele petroliere. În paralel, țările au fost nevoite să identifice noi posibilități de tranziție către surse energetice verzi, precum dezvoltarea resurselor regenerabile. Totodată, presiunile climatice, adoptarea Pactului Verde European (*Green Deal*) și multe alte reglementări aprobate la nivel regional și global, au impus sectorul petrolier să-și reconfigureze activitatea, orientându-se spre identificarea unor noi avantaje competitive prin valorificarea energiei regenerabile.

În vederea creșterii eficienței și reducerii costurilor, companiile petroliere au crescut investițiile în digitalizarea activităților, dezvoltând noi avantaje competitive specifice pieței. Astfel, în contextul industriei 4.0, cea mai mare parte a companiilor petroliere au sporit investițiile în Inteligența Artificială, dezvoltarea de programe software pentru optimizarea proceselor, Internet of Things (IoT) etc. Toate acestea au permis monitorizarea în timp real a extragerii petrolului și optimizarea activităților din sector [25].

Pe lângă aceasta, necesitatea de a atinge sustenabilitatea, a fost un alt factor important în dezvoltarea companiilor petroliere, contribuind la crearea de noi avantaje competitive. Investitorii internaționali exercită presiune asupra companiilor din această industrie în vederea reducerii emisiilor de gaze, iar guvernele solicită o transparență ridicată prin raportarea rezultatelor obținute în diminuarea impactului negativ asupra societății. Ca urmare, UE a introdus, în anul 2023, noul

context, petrolul reprezintă un important resursă de influență geopolitică deoarece conflictele regionale și globale afectează dramatic stabilitatea globală.

Most often, the foreign policies of major petroleum-consuming countries, such as China, India, and the EU, are adapted according to petroleum supply possibilities [20].

The key factors that have influenced the petroleum industry in recent years are illustrated in **figure 2**.

In the context of these influencing factors, the petroleum market has required increased adaptability, in the context of the multiple challenges imposed. Consequently, with the multiple geopolitical crises, which seriously affected the petroleum market, the prices of petroleum products have increased. Along with rising prices, countries have had to explore new opportunities for a green transition to green energy sources, such as the development of renewable sources. At the same time, climate pressures, the adoption of the Green Deal, and many other regulations approved at the regional and global levels, have forced the petroleum market to reconfigure its activity, to identify new competitive advantages by leveraging energy sources from renewable sources.

In order to increase efficiency and reduce costs, petroleum companies have increased their investments in digitalizing their activities, developing new competitive advantages specific to the petroleum market. Thus, in the context of Industry 4.0, most petroleum companies have increased their investments in Artificial Intelligence (AI), software development for process optimization, Internet of Things (IoT) etc. All of this has enabled real-time monitoring of petroleum extraction and optimization of activities in the petroleum industry [25].

Furthermore, the need to achieve sustainability has been an important factor in the development of petroleum companies, contributing to the creation of new competitive advantages. Thus, international investors who allocate their capital to petroleum infrastructure exert pressure on companies in this industry to reduce gas emissions. In addition, governments require a high level of transparency in achieving sustainability

Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), care impune o taxă asupra importurilor de bunuri cu emisii intense de CO₂ (oțel, ciment, aluminiu, etc.). Producătorii sunt obligați să declare emisiile directe și indirecte, iar importatorii trebuie să transmită rapoarte trimestriale privind emisiile. Totodată, începând cu anul 2025, importatorii trebuie să achiziționeze certificate proporționale cu emisiile încorporate [26].

În ultimii ani, sub impactului acestor factori, avantajele competitive de pe piața petrolieră au suferit schimbări majore. Principalele modificări, sunt prezentate în **tabelul 1**.

by reporting on the efforts and results achieved by states in reducing the negative impact on society. As a result of regional and international regulations, the EU introduced the new *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)* in 2023, which imposes a tax on imports of goods with high CO₂ emissions (steel, cement, aluminum, etc.). Producers are required to report direct and indirect emissions, and importers must submit quarterly reports on emissions. Moreover, starting in 2025, importers must purchase certificates proportional to their embedded emissions [26].

In recent years, due to the impact of various factors on the petroleum products market, competitive advantages in this market have undergone major changes. The main changes are presented in **table 1**.

Tabelul 1/ Table 1

**Modificări în avantajele competitive specifice pieței produselor petroliere/
Changes in competitive advantages specific to the petroleum products market**

Avantaje competitive tradiționale (clasice)/ Traditional (classic) competitive advantages	Avantaje competitive noi (moderne)/ New (modern) competitive advantages
Accesul la rezerve de petrol/ Access to petroleum reserves	Tehnologii digitale și automatizare/ Digital technologies and automation
Integrarea verticală a lanțului valoric/ Vertical integration of the value chain	Agilitate în diversificarea energetică/ Agility in energy diversification
Economii de scară și costuri atractive/ Economies of scale and attractive costs	Aplicarea strategiilor de sustenabilitate/ Implementation of sustainability strategies
Accesul la piețe de desfacere globale/ Access to global markets	Adaptarea la noile reglementări/ Adapting to new regulations
Imagine axată pe volum și export/ Image focused on volume and export	Inovație în produse energetice/ Innovation in energy products

Sursa: elaborat de autori după [6]/ **Source:** developed by authors based on [6]

Analizând avantajelor competitive clasice specifice pieței petroliere, observăm că cele mai importante sunt:

1. *Accesul la rezerve de petrol* – țările care dispun de resurse semnificative de petrol înregistrează costuri de extracție mai reduse, în comparație cu celelalte state. Acesta este un avantaj competitiv structural, greu de replicat de alte companii.
2. *Integrarea verticală a lanțului valoric* – marile companii petroliere care controlează întregul lanț valoric (explocare-extracție-rafinare-distribuție) înregistrează avantaje competitive deosebite, în comparație cu cele care nu dispun de această capacitate. Astfel, marile companii, înregistrează eficiență operațională, permițând un control mai bun asupra prețurilor dar și o elasticitate ridicată față de crizele, șocurilor care se produc pe piață.
3. *Economii de scară și costuri atractive* – companiile care dispun de o infrastructură extinsă pot obține prețuri mai reduse pe baril, față de alte companii. În contextul prețurilor volatile, acesta este un avantaj competitiv foarte important pentru marile companii petroliere.

Analysing the classic competitive advantages specific to the petroleum market, we highlight that the most important competitive advantages include:

1. *Access to petroleum reserves* – countries with significant petroleum resources have lower extraction costs compared to other countries. This is a structural competitive advantage that is difficult for other companies to achieve.
2. *Vertical integration of the value chain* – large petroleum companies that control the entire value chain: exploration-extraction-refining-distribution, enjoy significant competitive advantages compared to companies that do not have the capacity to integrate the entire value chain. Thus, large companies achieve operational efficiency, allowing effective control over prices but also high elasticity in response to crises and shocks in the market.
3. *Economies of scale and attractive costs* – companies with large-scale infrastructure are able to obtain lower prices per barrel than other companies. Thus, in the context of volatile prices, this is a very important competitive advantage for large petroleum companies.
4. *Access to global markets* – companies with access to global markets have well-developed

4. *Accesul la piețe de desfacere globale* – companiile care au acces la piețele internaționale, dețin sisteme logistice bine dezvoltate, pot comercializa rapid în zone cu cererea ridicată.
5. *Imagine axată pe volum și export* – cel mai mare avantaj pentru companiile petroliere erau capacitățile enorme de export, care le făcea competitive, față de concurenți.

Odată cu producerea schimbărilor pe piața petrolieră, cu adoptarea noilor reglementări de aliniere a companiilor la prevederile *Green Deal*, pentru a reduce emisiile de carbon, avantajele competitive pe care trebuie să le dezvolte companiile din acest sector au suferit modificări semnificative și includ:

1. *Tehnologii digitale și automatizare* – în contextul digitalizării economiei mondiale, companiile petroliere, pentru a fi competitive trebuie să integreze tehnologii digitale moderne (Inteligentă Artificială, software avansat, IoT, digital twin) în vederea optimizării activităților, creșterii eficienței proceselor și automatizării. Aceste instrumente reduc costurile, sporesc siguranța ofertei pe piața produselor petroliere, dar și optimizează timpii de reacție.
2. *Agilitate în diversificarea energetică* – presiunile legate de sustenabilitate impun multiple reglementări companiilor din sectorul petrolier, care trebuie să manifeste agilitate prin dezvoltarea surselor regenerabile, valorificarea noilor oportunități în produse energetice verzi și biocombustibilili. Aceasta contribuie la dezvoltarea unor avantaje competitive sustenabile în rândul companiilor petroliere.
3. *Aplicarea strategiilor de sustenabilitate* – sustenabilitatea a devenit un criteriu important de finanțare a investițiilor în sectorul petrolier. Astfel, companiile care doresc să-și consolideze pozițiile, trebuie să-și alinieze strategiile interne obiectivelor de mediu impuse de marea majoritate a guvernelor țărilor din lume.
4. *Adaptarea la noile reglementări* – companiile care se adaptează rapid noilor reglementări adoptate pe piața petrolieră (de ex. CBAM adoptat de UE) pot beneficia de reducerea taxelor suplimentare de export și de o mai bună competitivitate.
5. *Inovație în produse energetice* – investițiile în inovații și în produse energetice verzi, cu o valoare adăugată înaltă, sporesc șansele companiilor de a deveni mai competitive.

Procesul de dezvoltare a avantajelor competitive pe piața produselor petroliere, în ultimii ani, a suferit transformări majore, datorită noilor provocări, reglementări, schimbări care au afectat activitatea companiilor petroliere, impunând o adaptare rapidă și o integrare a noilor tehnologii moderne în activitatea lor.

logistics systems and the ability to sell quickly in areas with high demand.

5. *Focus on volume and exports* – the biggest advantage for petroleum companies was their enormous capacity to export petroleum products, which made them competitive compared to their competitors.

Along with the changes in the petroleum market and the adoption of new regulations aligning companies with the provisions of the *Green Deal* to reduce carbon emissions from petroleum companies, the competitive advantages that companies in this sector should develop have undergone significant changes, including:

1. *Digital technologies and automation* – in the context of the digitalization of the global economy, petroleum companies must integrate modern digital technologies, such as artificial intelligence, software, IoT, and digital twins, in order to remain competitive, optimize their activities, increase process efficiency, and automate. These will reduce costs, increase the security of supply in the oil products market, and optimize response times for companies in this sector.
2. *Agility in energy diversification* – in the context of changes in the petroleum market and pressures to achieve sustainability imposed by multiple regulations adopted at the national, regional, and global levels, companies in the petroleum sector must develop their capacity to demonstrate agility in energy development by developing renewable energy capacities, leveraging new opportunities to offer new renewable energy products, and developing biofuels, which have a positive impact on the development of sustainable competitive advantages among petroleum companies.
3. *Application of sustainability strategies* – sustainability has become an important criterion for financing investments in the petroleum sector. Thus, companies that want to consolidate their positions must align their internal strategies with the pursuit of sustainability, as required by the vast majority of governments around the world.
4. *Adapting to new regulations* – companies that quickly adapt to new regulations adopted in the petroleum market, e.g., CBAM adopted by the EU, can benefit from reduced additional export taxes.
5. *Innovation in energy products* – companies that invest in green innovations and high-value energy products have the opportunity to become more competitive than their competitors.

The process of developing competitive advantages in the petroleum products market has been significantly affected in recent years due to new challenges, regulations, and changes that have influenced the activities of petroleum companies, requiring rapid adaptation and integration of new technologies into their operations.

În **tabelul 2** am redat factorii și avantajele competitive ale companiilor petroliere.

Table 2 shows the competitive factors and advantages of petroleum companies.

Tabelul 2/ Table 2

**Factorii și avantajele competitive specifice companiilor petroliere/
Factors and competitive advantages specific to petroleum companies**

Factorii/ Factors	Avantaje competitive clasice/ Classic competitive advantages	Avantaje competitive moderne/ Modern competitive advantages
Resurse naturale/ Natural resources	Acces la resurse mari de petrol la prețuri reduse/ Access to large petroleum resources at low prices	Capacitate de conversie energetică/ Energy conversion capacity
Controlul lanțului valoric/ Value chain control	Integrare verticală a lanțului valoric/ Vertical integration of the value chain	Valorificarea platformelor digitale integrate/ Leveraging integrated digital platforms
Costuri reduse/ Low costs	Înregistrarea de economii de scară/ Recording economies of scale	Utilizarea AI în activitatea companiilor/ Using AI in business
Piețe de desfacere/ Sales markets	Acces la rețelele fizice globale/ Access to global physical networks	Agilitate pe piețe verzi și sustenabile/ Agility in green and sustainable markets
Notorietate și sustenabilitate/ Notoriety and sustainability	Notorietate axată pe volum și capacități înalte/ Reputation based on volume and high capacity	Notorietate axată pe sustenabilitate și ODD/ Notoriety focused on sustainability and SDGs
Diversificare/ Diversification	Axarea pe petrol și gaze/ Focus on petroleum and gas	Axarea pe inovații de noi produse energetice/ Focus on innovations in new energy products

Sursa: elaborat de autori după [6]/ **Source:** developed by authors based on [6]

Analizând datele din tabel, concluzionăm că, odată cu evoluția societății și adoptarea multiplelor reglementări în sectorul petrolier, companiile din acest sector, trebuie să-și alinieze politicile interne noilor provocări, să dezvolte și valorifice noi surse de diferențiere strategică, pentru a rămâne pe piață și a fi competitive.

Conform analizei efectuate de Institutul Energetic, oferta globală de energie a crescut cu 2% în 2024, determinată de creșterea cererii pentru toate formele de energie, țările non-OCDE dominând atât ca pondere, cât și ca ritm anual de creștere. Combustibilii fosili continuă să stea la baza sistemului energetic, reprezentând 86% din mixul energetic [22, 27].

Analizând în dinamică aprovizionarea cu energie a țărilor lumii, observăm o evoluție relevantă, prezentată în **tabelul 3**.

Examining the data in the table, we conclude that with the evolution of society and the adoption of multiple regulations in the petroleum sector, companies in this sector must align their internal policies with new challenges, develop and leverage new competitive advantages to remain in the market and be competitive.

According to the analysis conducted by the Energy Institute, global energy supply increased by 2% in 2024, driven by rising demand for all forms of energy, with non-OECD countries dominating both the share and annual growth rates. Fossil fuels continue to dominate the energy system, representing 86% of the energy mix [22, 27].

Investigating the dynamics of energy supply in countries around the world, we observe an interesting trend, presented in **table 3**.

Tabelul 3/ Table 3

**Dinamica aprovizionării cu energie a regiunilor lumii, 1965-1975-1985-1995-2005-2015-2024, terajouli/
Energy supply dynamics by world regions, 1965-1975-1985-1995-2005-2015-2024, terajoules (TJ)**

Regiunile lumii/ World Regions	1965	1975	1985	1995	2005	2015	2024
Total America de Nord/ Total – North America	55,74	76,47	83,27	101,27	114,79	111,56	111,75
Total America Centrală și de Sud/ Total – Central and South America	4,63	7,77	10,36	14,43	19,05	25,63	26,04
Total Europa/ Total – Europe	42,77	61,52	82,82	82,80	89,10	79,52	71,66
Total Comunitatea Statelor Independente (CSI)/ Total – CIS (Commonwealth of Independent States)	24,33	37,87	41,85	32,70	32,45	35,28	41,07
Total Orientul Mijlociu/ Total – Middle East	1,92	3,42	8,24	14,27	22,71	35,01	41,43
Total Africa/ Total – Africa	2,48	3,88	7,69	9,86	13,07	17,92	21,03
Total Asia/ Total – Asia	17,84	37,08	57,01	94,41	153,35	219,35	279,24
Total mondial/ World Total	149,71	232,02	291,24	349,73	444,51	524,27	592,22

Sursa: elaborat de autori după [27]/ **Source:** developed by authors based on [27]

Analizând datele tabelului, observăm că, la nivel global, aprovizionarea cu energie a crescut, de aproximativ patru ori, de la 149,71 terajouli, în anul 1965, la 592,22 terajouli, în anul 2024. La nivel regional, cea mai mare pondere o are Asia, furnizând în anul 2024 un total de 279,24 terajouli. Ponderea UE în aprovizionarea cu energie este una redusă, înregistrând, la nivelul anului 2024, o pondere de 12,1% din aprovizionarea mondială.

Pe de altă parte, arderea gazelor naturale, la scară mondială, a înregistrat o tendință de stabilizare, deși, în perioada 1965-2024, la nivel regional s-au produs modificări semnificative. Datele sunt reprezentate sintetic în cadrul **tabelului 4**.

Analysing the data in the table, we observe that globally, the energy supply to the world's regions has increased approximately fourfold, from 149,71 terajoules in 1965 to 592,22 terajoules in 2024. At the regional level, Asia has the largest share in global energy supply, providing 279,24 terajoules in 2024. The EU's share in energy supply is low, accounting for 12,1% in 2024.

On the other hand, natural gas combustion has stabilized globally, although between 1965 and 2024 there were changes at the regional level around the world. The data is summarized in **table 4**.

Tabelul 4/ Table 4

Dinamica arderii gazelor naturale a regiunilor lumii, 1975-1985-1995-2005-2015-2024, miliarde metri cubi/ Dynamics of natural gas combustion by world regions, 1975-1985-1995-2005-2015-2024, billion cubic meters

Regiunile lumii/ World Regions	1975	1985	1995	2005	2015	2024
Total America de Nord/ Total – North America	10,3	8,1	12,4	7,0	19,9	19,7
Total America Centrală și de Sud/ Total – Central and South America	10,5	12,5	11,3	12,6	14,9	14,3
Total Europa/ Total – Europe	5,9	2,9	2,8	2,4	2,7	1,7
Total Comunitatea Statelor Independente CSI/ Total – CIS (Commonwealth of Independent States)	15,3	17,7	7,8	20,7	27,8	31,6
Total Orientul Mijlociu/ Total – Middle East	85,5	21,1	13,8	27,3	38,4	47,9
Total Africa/ Total – Africa	34,0	29,2	45,2	41,5	33,2	32,8
Total Asia/ Total – Asia	7,4	9,3	8,7	6,7	16,1	10,7
Total mondial/ World Total	168,9	100,9	102,0	118,2	153,0	158,8

Sursa: elaborat de autori după [27]/ **Source:** developed by authors based on [27]

Astfel, la nivel mondial, în anul 1975 au fost arse aproximativ 168,9 miliarde metri cubi, de gaze naturale, iar în anul 2024 valoarea indicatorului a scăzut la 158,8 miliarde metri cubi, ceea ce reprezintă o descreștere cu aproximativ 6%. Deși, în celelalte regiuni ale lumii arderea gazelor naturale a înregistrat o creștere, în perioada 1975-2024, în Europa, indicatorul a scăzut de la 5,9 miliarde metri cubi, în anul 1975, la 1,7 miliarde metri cubi, în anul 2024. O reducere a arderii gazelor naturale s-a înregistrat și în Orientul Mijlociu, unde în perioada 1975-2024 se atestă o diminuare cu aproximativ 44%.

În aceeași perioadă, 1975-2024, se atestă o evoluție crescătoare a **producției** de petrol, în regiunile lumii (**tabelul 5**).

Therefore, globally, approximately 168,9 billion cubic meters were burned in 1975, while in 2024, the indicator recorded 158,8 billion cubic meters, a decrease of approximately 6%. Although natural gas combustion increased in other regions of the world between 1975 and 2024, in Europe, the indicator decreased from 5,9 billion cubic meters in 1975 to 1,7 billion cubic meters in 2024. A decrease in natural gas combustion was also recorded in the Middle East, where between 1975 and 2024 there was a decrease of approximately 44% in natural gas combustion.

During the period 1975-2024, there was an upward trend in petroleum **production** across the world's regions, as detailed in **table 5**.

Tabelul 5/ Table 5

**Dinamica producției de petrol a regiunilor lumii, 1975-1985-1995-2005-2015-2024, mii barili/zi/
Petroleum production dynamics by world regions, 1975-1985-1995-2005-2015-2024,
thousand barrels/day**

Regiunile lumii/ World Regions	1975	1985	1995	2005	2015	2024
Total America de Nord/ Total – North America	12549	15305	13779	13707	19749	27934
Total America Centrală și de Sud/ Total – Central and South America	3697	3721	5779	7337	7991	7798
Total Europa/ Total – Europe	1072	4565	6643	5851	3601	2999
Total Comunitatea Statelor Independente (CSI)/ Total – CIS (Commonwealth of Independent States)	9916	11870	7168	11687	13966	13461
Total Orientul Mijlociu/ Total – Middle East	19701	10596	20150	25480	29901	30119
Total Africa/ Total – Africa	5068	5369	7050	9771	8099	7294
Total Asia/ Total – Asia	3808	5918	7271	7991	8378	7285
Total mondial/ World Total	55811	57345	67841	81824	91686	96890

Sursa: elaborat de autori după [27]/ **Source:** developed by authors based on [27]

Astfel, în perioada 1975-2024, cantitatea de petrol produsă zilnic aproape că s-a dublat, crescând de la 55.811 mii barili/zi, în anul 1975, la 96.890 mii barili/zi, în anul 2024. Cea mai mare pondere, de aproximativ 31%, în producția mondială de petrol o are regiunea Orientul Mijlociu, fiind urmată de Comunitatea Statelor Independente (CSI), cu aproximativ 14%. Europa are o contribuție nesemnificativă, înregistrând, la nivelul anului 2024, o pondere de aproximativ 3%. Consumul zilnic de petrol a înregistrat, la rândul său, o evoluție crescătoare, în perioada 1975-2024 (tabelul 6).

Thus, between 1975 and 2024, the amount of petroleum produced daily increased approximately twofold, from 55,811 thousand barrels/day in 1975 to 96,890 thousand barrels/day in 2024. The Middle East has the largest share of petroleum production, at approximately 31%, followed by the CIS, with approximately 14%. Europe's share of global petroleum production is insignificant, accounting for approximately 3% in 2024.

The daily consumption of petroleum increased between 1975 and 2024, as presented in table 6.

Tabelul 6/ Table 6

**Dinamica consumului de petrol a regiunilor lumii, 1975-1985-1995-2005-2015-2024, mii barili/zi/
Dynamics of petroleum consumption by world regions, 1975-1985-1995-2005-2015-2024, thousand
barrels/day**

Regiunile lumii/ World Regions	1975	1985	1995	2005	2015	2024
1	2	3	4	5	6	7
Total America de Nord/ Total – North America	18787	18782	21393	25384	24067	24588
Total America Centrală și de Sud/ Total – Central and South America	2895	3360	4478	5474	7241	7126
Total Europa/ Total – Europe	14654	15594	16398	16806	14737	14602

Continuarea tabelului 6/ Continuation of table 6

1	2	3	4	5	6	7
Total Comunitatea Statelor Independente (CSI)/ Total – CIS (Commonwealth of Independent States)	6912	6588	3855	3348	4079	4900
Total Orientul Mijlociu/ Total – Middle East	1309	2969	4450	6380	9008	9895
Total Africa/ Total – Africa	1018	1719	2174	2882	4116	4562
Total Asia/ Total – Asia	9491	10488	18037	24623	32403	39037
Total mondial/ World Total	55066	59500	70785	84896	95660	104710

Sursa: elaborat de autori după [27] / **Source:** developed by authors based on [27]

Astfel, la nivel mondial, consumul de petrol s-a dublat în perioada 1975-2024 crescând de la 55.066 mii barili/zi, în anul 1975, la 104.710 mii barili/zi, în anul 2024. Efectuând o analiză pe regiuni, observăm că cel mai mare consum de petrol este înregistrat în Asia, reprezentând aproximativ 37% din totalul mondial al anului 2024. De remarcat este că Europa, în perioada analizată, a înregistrat o evoluție oscilantă, dar cu o tendință descrescătoare a consumului de petrol: de la 14.654 mii barili/zi, în anul 1975, la 14.602 mii barili/zi, în anul 2024. Această scădere reflectă efectele politicilor promovate de țările UE în vederea reducerii dependenței de produsele petroliere și trecerii la produsele energetice regenerabile.

Concluzii și recomandări

Ca urmare a cercetărilor efectuate, evidențiem următoarele concluzii:

- Dezvoltarea de noi surse de diferențiere strategică pe piața produsele petroliere* – activând într-un mediu în continuă schimbare, unde reglementările, factorii de influență, complexitatea acțiunilor sunt tot mai profunde, companiile de pe piața petrolieră sunt obligate să-și redefinească obiectivele de activitate, să valorifice oportunitățile, dezvoltând noi avantaje competitive, care le-ar ajuta să-și păstreze poziția pe piață, să-și păstreze clienții și să cucerească noi dimensiuni în fidelizarea consumatorilor.
- Consolidarea inovațiilor verzi pe piața produselor petroliere* – așa cum inovațiile verzi reprezintă un factor important în crearea de noi avantaje competitive, considerăm că în contextul noilor reglementări apărute pe piața petrolieră, în context mondial, apare necesitatea de a genera soluții inovatoare, non-ofensive, axate pe dezvoltarea de alternative verzi pentru produsele petroliere clasice, care ar sprijini tranziția verde a societății și ar facilita alinierea demersului de atingere a sustenabilității.
- Digitalizarea companiilor petroliere* – așa cum digitalizarea reprezintă unul dintre factorii esențiali ai creării și dezvoltării avanta-

Thus, globally, petroleum consumption doubled between 1975 and 2024, from 55,066 thousand barrels per day in 1975 to 104,710 thousand barrels per day in 2024. Analysing the situation at regional level, the highest petroleum consumption is recorded in Asia, which consumes approximately 37% of the petroleum consumed in 2024. It should be noted that Europe, during the period studied, recorded fluctuating trends, with a downward trend in petroleum consumption, from 14,654 thousand barrels/day in 1975 to 14,602 thousand barrels/day in 2024. We note the effects of the policies promoted by EU countries aimed at reducing the consumption of petroleum products and transitioning toward renewable energy sources.

Conclusions and recommendations

As a result of the conducted research, the following conclusions can be highlighted:

- Developing new sources of strategic differentiation in the petroleum products market* – operating in a constantly changing environment, characterized by increasingly complex regulations and influencing factors, companies in the petroleum sector are compelled to redefine their operational objectives and leverage opportunities through the development of new competitive advantages. These, in turn, would enable them to maintain their market position, retain their customers, and expand into new dimensions of customer loyalty.
- Strengthening green innovations in the petroleum products market* – as green innovations are one of the factors in creating new competitive advantages, we argue that in the context of emerging global regulations in the petroleum market, there is a need to generate green, non-offensive innovations. Such innovations should focus on developing green alternatives to classic petroleum products, thereby supporting society's green transition and aligning with the broader pursuit of sustainability.
- Digitalisation of petroleum companies* – as digitalisation is one of the factors in creating and

jelor competitive, considerăm necesară digitalizarea proceselor în cadrul companiilor de pe piața produselor petroliere, fapt ce va contribui la optimizarea proceselor, reducerea costurilor și creșterea valorii adăugate oferite de companii. Astfel, aplicarea Inteligenței Artificiale, tehnologiilor IoT, echipamentelor software performante va ajuta companiile să devină mai eficiente și mai competitive.

- d. *Dezvoltarea capitalului uman al angajaților companiilor petroliere* – capitalul uman reprezintă unul dintre cei mai importanți piloni în consolidarea avantajelor competitive. Drept urmare, considerăm necesară dezvoltarea competențelor și potențialului angajaților din sectorul petrolier, fapt ce va contribui la crearea de noi oportunități de dezvoltare și inovare pentru companii.
 - e. *Alinierea la principiile de sustenabilitate* – așa cum atingerea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă este un demers asumat de către țările UE și de numeroase alte state, companiile petroliere sunt obligate să integreze în activitatea lor noi produse non-ofensive, care reduc emisiile de CO₂, pierderile și deșeurile, precum și să optimizeze procesele interne. În acest mod, acestea vor reuși să reducă impactul negativ asupra mediului, aliniindu-se eficient principiilor de sustenabilitate. Mai mult decât atât, companiile trebuie să evalueze și să publice rapoarte de sustenabilitate, prin care să evidențieze atât amprenta sa ecologică, cât și măsurile aplicate în vederea reducerii impactului negativ asupra mediului înconjurător.
- Considerăm că toate aceste măsuri vor ajuta companiile de pe piața petrolieră să devină mult mai competitive și viabile, pe de o parte, dar și mai agile și sustenabile, pe de altă parte

developing competitive advantages, we consider it necessary to digitalize processes within companies in the petroleum products market, which will help optimize processes, reduce costs, and increase the value delivered by companies in this sector. Accordingly, the application of Artificial Intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and advanced software tools will support companies in becoming more competitive.

- d. *Development of the human capital in the petroleum companies* – human capital represents one of the most important pillars in strengthening competitive advantages. Consequently, we consider the development of employees' competencies and human potential within petroleum companies to be essential, as this will contribute to the creation of new development opportunities for the sector.
 - e. *Alignment with sustainability principles* – since the achievement of the Sustainable Development Goals is a commitment undertaken by EU countries and beyond, companies operating in the petroleum market are required to integrate new non-offensive products into their activities that would reduce CO₂ emissions, minimize losses and waste, and optimize processes. Through these measures, companies can effectively diminish their negative environmental impact while aligning with sustainability principles. Furthermore, petroleum companies are required to assess and publicly disclose their sustainability reports, which should illustrate both their environmental footprint and the measures implemented to mitigate adverse effects on the environment.
- Overall, we consider that the implementation of these measures will support petroleum market companies to become not only more competitive and viable, but also more agile, innovative and sustainable in the long term.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 1991, no. 17(1), pp. 99-120.
2. Vlad, G. The use of innovation : A source of competitive advantage. In: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. București: ASE, 2024, vol. 18, pp. 643-651.
3. BARNEY, J. and W. S. HESTERLY. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 5th ed. London: Pearson Education, 2020. ISBN 10 1-292-26695-3.
4. BRYNJOLFSSON, E. and A. MCAFEE. *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. ISBN 978-0-393-35064-7
5. COLLIS, D. J. and C. A. MONTGOMERY. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. 1995, no. 73(4), pp. 118-128.
6. CORBU, V. și A. SUSLENCO. Strategii manageriale inovatoare – un drum sigur spre atingerea competitivității. In: *Economic Security in the Context of Sustainable Development*. Online: The collection of the Online International Scientific-Practical Conference, 2nd Edition, December 17, 2021. Chișinău:

- ASEM, 2022, pp. 157-162. ISBN 978-9975-155-73-1. Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/1912> [accesat 2025-04-19].
7. DAHL, C. *International Energy Markets*. Tulsa: Routledge, 2021.
 8. GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. New York: Wiley, 2016.
 9. GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1999, no. 33(3), pp. 114–135.
 10. HAMEL, G. and C. K. PRAHALAD. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
 11. HILL, C. W. L. and G. R. JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 9th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2009. ISBN 978-1-305-50227-7.
 12. KELLER, K. L. *Strategic Brand Management*. 4th ed. London: Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-266425-7.
 13. KOTLER, P. *Marketing Management*. 11th ed. Hoboken: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-536-63099-2.
 14. KOTLER, P. and K. KELLER. *Marketing Management*. 15th ed. London: Pearson, 2016. ISBN 13-978-0133856460.
 15. PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
 16. PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN: 0-684-84146-0.
 17. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 0-7879-6845-5.
 18. SUSLENCO, A. *Capitalul uman și competitivitatea întreprinderii*. Iași: Tehnopress, 2015. ISBN 978-606-687-179-2.
 19. TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*. 2007, no. 28(13), pp. 1319-1350.
 20. VLAD, G. The use of innovation: A source of competitive advantage. In: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. București: ASE, 2024, vol.18, pp. 643-651.
 21. YERGIN, D. *The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations*. New York: Penguin Press, 2020.
 22. ILO Report 2024. Online. Disponibil: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-05/catalogue-publications-2024_1.pdf [accesat 2025-08-18]
 23. IMF Country Report 2024. Online. Disponibil: <https://cdn.sanity.io/files/yg4ck731/production/305c76ee35a5e231ed9b2720ff64d8f980a4101e.pdf?English%202024%20IMF%20Annual%20Report.pdf> [accesat 2025-08-15].
 24. International Energy Agency Oil Market Report 2024. Online. Disponibil: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-december-2024> [accesat 2025-08-23].
 25. OPEC Annual Statistical Bulletin 2024. Online. Disponibil: <https://www.opec.org/assets/assetdb/asb-2024.pdf> [accesat 2025-08-22].
 26. PwC Digital Transformation in Oil and Gas; McKinsey. *Digital in Upstream Oil*. Online. 2023. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/harnessing-volatility-technology-transformation-in-oil-and-gas> [accesat 2025-08-25].
 27. EUROPEAN PARLIAMENT, COUNCIL. *Regulation establishing a carbon border adjustment mechanism*. Regulation 2023/956. Online. EUR-Lex. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng> [accesat 2025-08-25].
 28. *Statistical review of world energy 2024*. Online. Disponibil: <https://www.energyinst.org/statistical-review> [accesat 2025-08-20].
 29. *World Bank Development Indicators 2024*. Online. Disponibil: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PETR.RT.ZS> [accesat 2025-08-18].
 30. *World Energy Investment Report 2024*. Online. Disponibil: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/d829545d-fab6-4c98-b266-28556d86ce8d/WorldEnergyInvestment2024.pdf> [accesat 2025-08-15].

CZU: 657.4:004.77(498)

UDC: 657.4:004.77(498)

PERCEPȚIA PROFESIONIȘTILOR CONTABILI ASUPRA DIGITALIZĂRII CONTABILITĂȚII PRIN SISTEML CLOUD ACCOUNTING ÎN INDUSTRIA SERVICIILOR EXTERNALIZATE DIN ROMÂNIA

Drd. Veronica MÎȚA, UCV, România
vera.nica.mita@gmail.com

ORCID: 0009-0009-4179-7195

Dr., prof. univ. Mariana MAN, UPET, UCV, România
man_mariana2006@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-9018-3052

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.98>

PERCEPTION OF ACCOUNTING PROFESSIONALS ON THE DIGITALIZATION OF ACCOUNTING THROUGH CLOUD ACCOUNTING SYSTEMS IN THE OUTSOURCING SERVICES INDUSTRY IN ROMANIA

PhD candidate Veronica MITA, UCV, Romania
vera.nica.mita@gmail.com

ORCID: 0009-0009-4179-7195,

PhD, Professor Mariana MAN, UPET, Romania
man_mariana2006@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-9018-3052

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.98>

Abstract

Adoptarea soluțiilor de Cloud Accounting le oferă profesioniștilor contabili oportunitatea de a obține un avantaj competitiv în raport cu colegii din industrie. În acest sens, a fost realizată o analiză obiectivă a nivelului de cunoaștere și implementare a tehnologiei Cloud Accounting în rândul specialiștilor contabili din industria serviciilor financiare și contabile externalizate din România. Cercetarea s-a bazat pe aplicarea unui chestionar conceput pentru a evalua acest nivel de cunoaștere și gradul de implementare a tehnologiei, precum și pentru a evidenția avantajele și dezavantajele utilizării acesteia. Rezultatele cercetării evidențiază o deschidere semnificativă față de integrarea soluțiilor cloud în procesele contabile și identifică avantajele cheie ale tehnologiei – reducerea costurilor asociate gestionării infrastructurii Tehnologiei Informației (IT) – dar și unele limitări legate de personalizarea aplicațiilor digitale. Studiul oferă o înțelegere aprofundată a factorilor determinanți în procesul de acceptare și adaptare a tehnologiilor de tip cloud în domeniul contabilității.

Cuvinte-cheie: Profesioniști contabili; servicii financiar-contabile externalizate; digitalizare; Cloud Accounting; avantaje; dezavantaje.

Clasificare JEL: M41, O33.

Introducere

Conceptul de Cloud Accounting [1] definește un produs informatic de contabilitate care poate fi accesat oricând și de oriunde există conexiune la Internet, fără să fie necesară o instalare prealabilă și o gestiune pe servere proprii. Utilizatorii tehnologiei Cloud Accounting beneficiază de un set de servicii de calcul, aplicații, acces la informații și stocare a datelor, fără instalări și configurări IT suplimentare.

În vederea identificării efectelor implementării tehnologiei Cloud Accounting, Aberdeen Group [2] a realizat un studiu bazat pe chestionare adresate entităților economice privind impactul acestei tehnolo-

Abstract

Adopting Cloud Accounting solutions offers accounting professionals the opportunity to gain a competitive advantage over industry peers. In this regard, an objective analysis was conducted on the level of familiarity and implementation of Cloud Accounting technology among accounting specialists in the outsourced financial and accounting services industry in Romania. The research was based on a questionnaire designed to assess this level of familiarity and degree of implementation of the technology, as well as to highlight the advantages and disadvantages of its use. The research results highlight a significant openness to the integration of cloud solutions into accounting processes and identify the key advantages of the technology – reducing the costs associated with managing IT infrastructure – but also some limitations related to the customization of digital applications. The study provides an in-depth understanding of the determining factors in the process of accepting and adapting cloud technologies in the field of accounting.

Keywords: Accounting professionals; outsourcing financial-accounting services; digitalization; Cloud Accounting; advantages; disadvantages.

JEL Classification: M41, O33.

Introduction

The concept of Cloud Accounting [1] defines an accounting software product that can be accessed anytime and from anywhere with an Internet connection, without the need for prior installation and management on in-house servers. Users of Cloud Accounting technology benefit from a set of computing services, applications, access to information and data storage without additional IT installation and configuration.

In order to identify the effects of implementing Cloud Accounting technology, Aberdeen Group [2] conducted a study based on questionnaires sent to

logii asupra activităților contabile lunare și anuale, precum și asupra timpilor de procesare contabilă. Rezultatele studiului au demonstrat că implementarea tehnologiei cloud în activitatea financiar-contabilă sporește productivitatea muncii cu 25%, îmbunătățește nivelul de satisfacție al clienților cu 91% și reduce costurile de facturare cu 50%.

Rezultatele studiului *Deloitte Future of Cloud Study* [3] reflectă faptul că investițiile în tehnologia cloud sporesc eficiența și agilitatea, creează noi procese și fluxuri operaționale și reduc riscurile legate de reglementare. Cu toate acestea, rezultatele studiului arată că investițiile în cloud nu contribuie semnificativ la nivelul de inovare din organizații. În cadrul studiului s-a menționat efortul țărilor, inclusiv al României, de a adopta soluțiile cloud, proces încetinit de lipsa cunoașterii beneficiilor care decurg din investiția și implementarea acestei tehnologii.

Rezultatele studiului *Cloud Business Survey* [4] reflectă că 12% dintre entitățile economice respondente din România și-au transferat toate activitățile în cloud, iar 38% dintre respondenți își propun să realizeze această tranziție completă în următorii doi ani. Totodată, au fost identificate principalele bariere în valorificarea potențialului tehnologiei cloud, printre care: deficitul de talente, incapacitatea de a cuantifica randamentul investițiilor în soluții cloud și capacitățile tehnologice limitate.

În urma unei analize sistematice a literaturii de specialitate, efectuate de către Atadoga et al. [1], aceștia au constatat că implementarea tehnologiei Cloud Accounting îmbunătățește semnificativ eficiența operațională prin automatizarea sarcinilor de rutină și facilitarea colaborării fără întreruperi între profesioniștii contabili. Totodată, este evidențiat avantajul scalabilității, care permite entităților economice să își adapteze resursele informatice la fluctuațiile volumului de muncă. Cu toate acestea, studiul relevă și dezavantaje ale tehnologiei și tranziției către soluții cloud, legate, în special, de securitatea și confidențialitatea datelor.

În urma unui studiu [5], bazat pe o abordare descriptivă, efectuat asupra a 289 de profesioniști contabili din România, zona Muntenia, s-a constatat că adoptarea Cloud Accounting contribuie la creșterea eficienței operaționale, la reducerea costurilor de administrare IT și la facilitarea accesului la datele financiare în timp real. În plus, cercetarea subliniază importanța creării unui mediu organizațional favorabil, care să stimuleze angajații în vederea dobândirii și perfecționării competențelor digitale.

Această cercetare are ca scop analizarea nivelului de cunoaștere și implementare a tehnologiei Cloud Accounting printr-o abordare empirică bazată pe un chestionar distribuit profesioniștilor din domeniul contabilității, din cadrul entităților economice din România, al căror domeniu de activitate este externalizarea serviciilor financiare-contabile [6]. Obiectivul principal al studiului este de a analiza nivelul de

economic entities regarding the impact of this technology on monthly and annual accounting activities and accounting processing times. The results of the study showed that the implementation of cloud technology in financial accounting increases labor productivity by 25%, improves customer satisfaction by 91% and reduces invoicing costs by 50%.

The results of the *Deloitte Future of Cloud study* [3] reflect that investments in cloud technology increase efficiency and agility, create new processes and operational workflows, and reduce regulatory risk. However, the results of the study show that cloud investments do not contribute significantly to the level of innovation in organizations. The study mentioned the effort of countries, including Romania, to adopt cloud solutions, a process slowed down by the lack of awareness of the benefits that come from the investment and implementation of this technology.

The results of the *Cloud Business Survey* [4] show that 12% of the responding economic entities in Romania have transferred all their activities to the cloud, and 38% of the respondents intend to complete this transition within the next two years. Also, the main barriers to using the potential of cloud technology were identified, such as: talent deficit, inability to quantify the return on investment in cloud solutions, limited technological capabilities.

Following a systematic literature review by Atadoga et al. [1], they found that the implementation of Cloud Accounting technology significantly improves operational efficiency by automating routine tasks and facilitating smooth collaboration among accounting professionals. At the same time, the scalability benefits are highlighted, which allow economic entities to adapt their IT resources to fluctuations in workload. However, the research also reveals disadvantages of technology and the transition to cloud solutions, particularly related to data security and privacy.

A study [5], based on a descriptive approach, conducted on 289 of accounting professionals in Romania, Muntenia area, found that the adoption of Cloud Accounting contributes to increase operational efficiency, reduce IT administration costs and facilitate access to real-time financial data. In addition, the research emphasizes the importance of creating a conducive organizational environment that stimulates employees to acquire and improve their digital skills.

This research aims to analyse the level of knowledge and implementation of Cloud Accounting technology through an empirical approach based on a questionnaire distributed to accounting professionals within economic entities in Romania whose field of activity is the outsourcing of financial and accounting services [6]. The main objective of the study is to analyse the level of knowledge and use of Cloud Accounting technology in terms of its advantages and disadvantages.

cunoaștere și utilizare a tehnologiei Cloud Accounting din perspectiva avantajelor și dezavantajelor acesteia.

Având în vedere scopul stabilit, putem enunța, în mod punctual, obiectivele specifice ale cercetării:

- **O₁** – determinarea nivelului de cunoaștere și implementare a tehnologiei Cloud Accounting;
- **O₂** – studierea gradului de cunoaștere și utilizare a tehnologiei Cloud Accounting în funcție de avantajele și dezavantajele acesteia.

În vederea îndeplinirii obiectivelor specifice, au fost elaborate ipoteze care urmează să fie validate sau invalidate, după cum urmează:

- **H₁** – profesioniștii contabili din România dețin cunoștințe solide și utilizează activ tehnologia Cloud Accounting;
- **H₂** – profesioniștii contabili din România pot evalua tehnologia Cloud Accounting în funcție de avantajele și dezavantajele acesteia.

Date și metodologie

Metodele de cercetare, avute în vedere pentru realizarea studiului, au fost *analiza descriptivă* și *analiza de corelație a datelor*. Tehnica de culegere a datelor a fost *sondajul de opinie*, iar instrumentul de cercetare ales a fost *chestionarul*, disponibil pe platforma on-line Google Formulare. Perioada de accesare și completare a chestionarului a fost 23.10.2023 – 31.03.2025, iar pentru prelucrarea acestuia a fost necesară o perioadă de aproximativ două săptămâni. Răspunsurile au fost prelucrate, centralizate și interpretate prin intermediul programului *Microsoft Excel*. Pentru întrebările specifice a fost utilizată funcția *Crosstab* din aplicația *IBM SPSS Statistics 26*, în vederea analizării relațiilor dintre două sau mai multe variabile.

Chestionarul, construit pe baza unui formular on-line, cuprinde un număr de 16 întrebări. *Întrebările sunt de tip scală Likert*, întrebări deschise și închise, cu două sau mai multe variante de răspuns. În cadrul acestui articol științific, ne propunem să analizăm o secțiune specifică a chestionarului utilizat în cercetare, care vizează nivelul de cunoaștere și implementare a tehnologiei Cloud Accounting, precum și ierarhizarea avantajelor și dezavantajelor acesteia în rândul profesioniștilor contabili.

Linkul pentru accesarea chestionarului a fost distribuit prin intermediul platformei LinkedIn, cea mai mare rețea profesională on-line din lume, axată pe afaceri și locuri de muncă. Persoanele din eșantion au îndeplinit următoarele criterii de filtrare:

- denumirea postului: *accountant*;
- locul actual de muncă: firme din topul platformei <https://targetare.ro/> pentru codul CAEN 6920 – *Activități de contabilitate și audit financiar; consultanță în domeniul fiscal* în funcție de cifra de afaceri aferentă anului 2023.

Chestionarul a fost distribuit către 216 profesioniști contabili, dintre care 192 au răspuns prin comple-

In the light of the stated purpose, we can set out the specific objectives of the research in a punctual manner:

- **O₁** – exploring the level of knowledge and implementation of Cloud Accounting technology;
- **O₂** – exploring how well known and used Cloud Accounting technology is in terms of its advantages and disadvantages.

In order to achieve specific objectives, we developed hypotheses to be validated or invalidated as follows:

- **H₁** – Romanian accounting professionals have solid knowledge and actively use Cloud Accounting technology.
- **H₂** – Romanian accounting professionals can evaluate Cloud Accounting technology based on its advantages and disadvantages.

Data and methodology

The research methods considered for the study were *descriptive analysis* and *correlation analysis of data*. The data collection technique was an opinion poll, and the research tool chosen was a questionnaire, available on the Google Forms on-line platform. The period for accessing and completing the questionnaire was 23rd October 2023 to 31st March 2025, and it took approximately two weeks to process it. The responses were processed, centralized and interpreted using *Microsoft Excel*. For the specific questions, we used the *Crosstab function* in *IBM SPSS Statistics 26* to analyse the relationships between two or more variables.

The questionnaire, built on an on-line form, has a total of 16 questions. *The questions are Likert scale*, open-ended and closed-ended with two or more answer options. In this scientific article, we aim to analyse a specific section of the questionnaire used in the research, which concerns on the level of knowledge and implementation of Cloud Accounting technology, as well as the ranking of its advantages and disadvantages among accounting professionals.

The link to access the questionnaire was distributed via LinkedIn, the world's largest on-line professional network focused on business and employment. The sample population met the following filtering criteria:

- job title: *accountant*;
- current place of work: top companies on the platform <https://targetare.ro/> for NACE code 6920 – *Accounting and financial auditing activities*; tax consultancy based on turnover for the year 2023.

The questionnaire was distributed to 216 accounting professionals, of whom 192 responded by completing it. The response rate (88,89%) provides a relevant solution for validating the research hypotheses.

țarea acestuia. Rata de răspuns (88,89%) oferă o soluție pertinentă în vederea validării ipotezelor cercetării.

Rezultate și discuții

În baza primelor șase întrebări ale chestionarului a fost identificat profilul eșantionului constituit din profesioniștii contabili din industria serviciilor financiar-contabile externalizate din România. În baza datelor prezentate în **figura 1**, categoria de vârstă predominantă în eșantionul de cercetare este cea de până la 30 de ani, reprezentând aproximativ 61% din totalul respondenților. Este remarcabil faptul că ponderea semnificativă este constituită din profesioniștii contabili tineri. Acest aspect denotă că industria serviciilor financiar-contabile externalizate este susținută îndeosebi de noua generație de specialiști – un posibil indicator al unei evoluții bazate pe inovație și adaptabilitate.

Totodată, datele au fost colectate de la specialiști cu o pregătire academică avansată și o înțelegere aprofundată a domeniului financiar-contabil, deoarece majoritatea respondenților sunt profesioniști contabili cu studii de master finalizate. Astfel, 72% dintre eșantionul cercetării dețin o diplomă de master, iar 28% dețin o diplomă de licență.

Structura eșantionului, pe categorii de experiență profesională, reflectă un mix de perspective tradiționale și abordări moderne din domeniul financiar-contabil. Ponderea cea mai semnificativă a eșantionului de 31%, revine categoriei profesionaliștilor cu o experiență de peste 10 ani, ceea ce conferă studiului o bază solidă de expertiză, echilibru între abordarea tradițională și cea inovatoare.

Results and discussions

Based on the first six questions of the questionnaire, the profile of the sample consisting of accounting professionals from the outsourcing financial and accounting services industry in Romania was identified. Based on the data presented in **figure 1**, we can say that the predominant age category in the research sample is up to 30 years old, representing approximately 61% of the total respondents. It is remarkable that a significant proportion of the sample consists of young accounting professionals. This shows that the outsourcing financial and accounting services industry is supported mainly by the new generation of specialists – a possible indicator of an evolution based on innovation and adaptability.

At the same time, the data was collected from specialists with advanced academic backgrounds and a deep understanding of the financial and accounting field, as most respondents are accounting professionals with completed master's degrees. Thus, 72% of the research sample hold a master's degree, and 28% hold a bachelor's degree.

The structure of the sample, by professional experience categories reflects a mix of traditional perspectives and modern approaches in the field of finance and accounting. The most significant share of the sample, 31%, belongs to the category of professional with over 10 years of experience, which brings a solid foundation of expertise to the study, balancing traditional and innovative approaches.

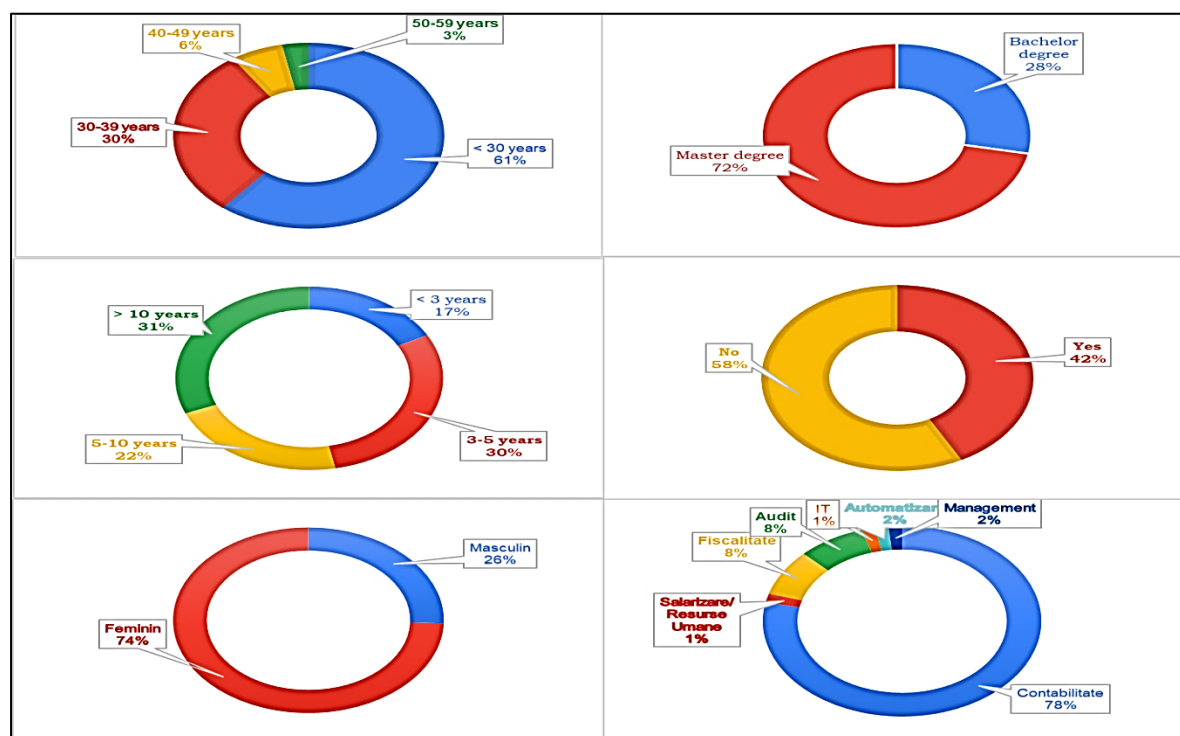


Figura 1. Structura eșantionului/ Figure 1. Structure of the survey sample

Sursă: elaborată de autori în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the authors based on questionnaire results

Structura eșantionului reflectă o diversitate semnificativă în ceea ce privește fundalul profesional al respondenților. Astfel, 58% din totalul respondenților nu dețin nici o calificare profesională, dar pot avea o experiență practică valoroasă, comparativ cu 42% dintre respondenți ce dețin o calificare profesională certificată.

De asemenea, structura eșantionului de cercetare reflectă o predominanță a participanților de sex feminin, reprezentând 74,48% din totalul respondenților, în timp ce persoanele de sex masculin constituie 25,52%. Această distribuție sugerează o implicare semnificativă a femeilor în studiul analizat, ceea ce poate influența modul de percepere a temei investigate. Diferența de proporții dintre sexe poate oferi perspective relevante asupra variațiilor în percepția și acceptarea digitalizării [7].

În structura eșantionului de cercetare pe departamente de activitate ponderea cea mai semnificativă revine domeniului contabilității, aproximativ 78%. Acest aspect subliniază relevanța problemelor operaționale contabile, oferind informații valoroase privind fluxurile de lucru.

Pentru explorarea percepției profesioniștilor contabili privind nivelul de cunoaștere și utilizare a tehnologiei Cloud Accounting au fost luate ca bază de comparație variabilele privind categoria de vârstă, experiența profesională și sexul respondenților.

- **Q₇** – „Aveți cunoștință sau utilizați tehnologia Cloud Accounting în activitatea dumneavoastră?”

Datele prezentate în **figura 2** oferă o imagine clară asupra gradului de penetrare și cunoaștere a tehnologiei Cloud Accounting în rândul respondenților. Aproximativ 46,88% dintre profesioniștii contabili utilizează, deja, această tehnologie, ceea ce indică faptul că există o deschidere semnificativă către integrarea soluțiilor digitale în procesele contabile [8]. Această tendință contribuie la optimizarea operațiunilor, la accesul rapid la date în timp real [9] și o mai bună colaborare între departamente. Totodată, 26,56% dintre respondenți cunosc tehnologia, dar momentan nu o folosesc. Acest segment reprezintă o oportunitate pentru dezvoltarea programelor de training și demonstrații practice care să evidențieze beneficiile concrete ale Cloud Accounting, facilitând astfel adoptarea acestuia. În final, 26,56% dintre respondenți nu au auzit despre Cloud Accounting, indicând că mai există un segment al pieței care nu a avut expunere sau informații suficiente despre această tehnologie inovatoare. Această situație subliniază necesitatea desfășurării unor campanii de informare și educație [10], menite să crească gradul de cunoaștere în rândul specialiștilor din domeniul contabilității.

The sample structure reflects a significant diversity in the professional background of respondents. Thus, 58% of all respondents have no professional qualifications, but may have valuable practical experience, compared to 42% of respondents who have a certified professional qualification.

Also, the structure of the research sample reflects a predominance of female participants, representing 74,48% of the total respondents, while males constitute 25,52%. This distribution suggests a significant involvement of women in the study, which may influence the perception of the topic investigated. The difference in gender proportions may provide relevant insights into variations in the perception and acceptance of digitalisation [7].

In the structure of the research sample by departments of activity, the most significant share belongs to the field of accounting – approximately 78%. This aspect underlines the relevance of operational accounting issues, providing valuable information on workflows.

In order to explore the perception of accounting professionals regarding their level of knowledge and use of Cloud Accounting technology, the variables of age category, professional experience and gender of the respondents were taken as a basis for comparison.

- **Q₇** – „Are you familiar with or use Cloud Accounting technology in your activity?”

The data presented in **figure 2** provides a clear picture of the penetration and awareness of Cloud Accounting technology among respondents. About 46.88% of accounting professionals are already using this technology, which indicates that there is a significant openness for integrating digital solutions into accounting processes [8]. This trend helps to optimize operations, access real-time data [9] and better collaboration between departments. At the same time, 26,56% of respondents are aware of the technology, but are currently not using it. This segment represents an opportunity for the development of training programmes and practical demonstrations that highlight the concrete benefits of Cloud Accounting, thus facilitating its adoption. Finally, 26,56% of respondents have not heard of Cloud Accounting, indicating that there is still a segment of the market that has not had sufficient exposure or information about this innovative technology. This situation highlights the need for information and education campaigns [10] that are aimed at increasing awareness among accounting professionals.

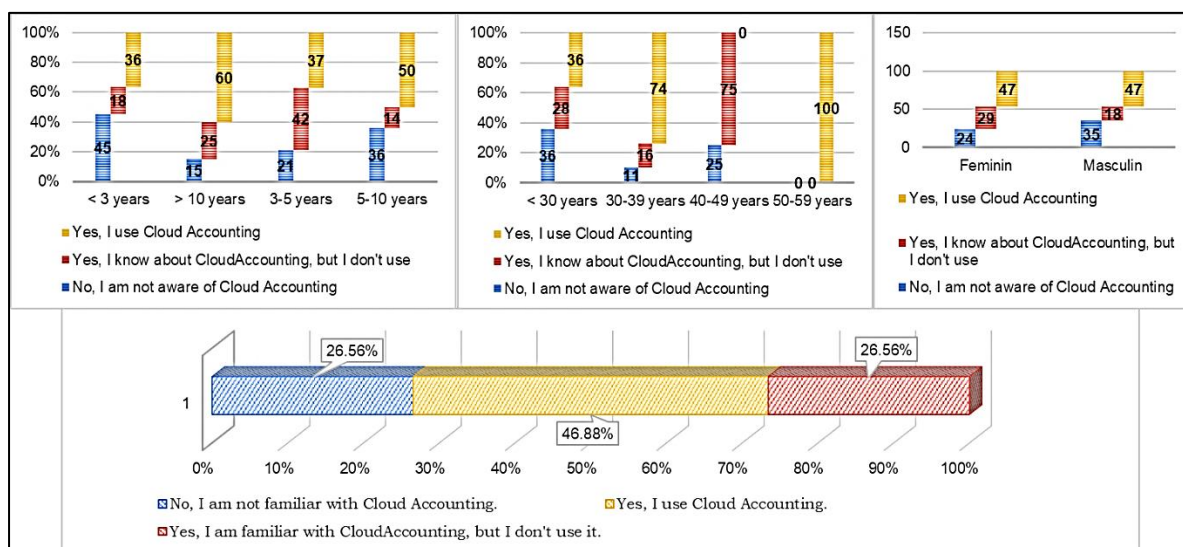


Figura 2. Percepția profesioniștilor contabili privind cunoașterea și utilizarea tehnologiei Cloud Accounting/ Figure 2. Perception of accounting professionals regarding their knowledge and use of Cloud Accounting technology

Sursă: elaborată de autori în baza rezultatelor chestionarului/ Source: developed by the authors based on questionnaire results

Cea mai semnificativă pondere a profesioniștilor contabili, care utilizează tehnologia Cloud Accounting, este alcătuită din cei mai experimentați respondenți. Totodată, este de menționat că nivelul de utilizare a tehnologiei cloud este influențat, în mod direct, de nivelul de experiență acumulat. Se poate afirma că există o relație de dependență între categoria de experiență profesională și nivelul de utilizare a tehnologiei Cloud Accounting. Altfel spus, cu cât profesioniștii contabili dețin o experiență mai vastă, cu atât sunt mai dispuși și receptivi la implementarea instrumentelor digitale în activitatea lor. Deși Grosu et al. [11] susțin că nu există nici o relație de dependență între experiența profesională și evaluarea beneficiilor digitalizării profesiei contabile, datele prezentate în studiul nostru, contrazic această afirmație, indicând existența unei relații între experiența profesională și implementarea tehnologiilor digitale.

Cei mai mulți respondenți, care nu dețin cunoștințe privind tehnologia Cloud Accounting, provin din două categorii de vârstă: 25% dintre aceștia au între 40 și 49 ani, iar 35% au până la 30 de ani. Este de remarcat că profesioniștii contabili, cu vârsta cuprinsă între 40 și 49 ani, nu utilizează tehnologia Cloud Accounting, deși 75% dintre aceștia declară că dețin cunoștințe despre aceasta. Această discrepanță sugerează un nivel scăzut de cunoștințe digitale, precum și lipsa programelor de formare profesională și a inițiativelor de mentorat care să sprijine procesul educațional.

În schimb, analiza criteriului de structură pe sexe nu prezintă diferențe semnificative privind gradul de utilizare a tehnologiei Cloud Accounting în activitatea contabilă. Drept urmare, susținem con-

The most significant proportion of accounting professionals using Cloud Accounting technology is made up of the most experienced respondents. At the same time, it should be noted that the level of cloud technology usage is directly influenced by the level of professional experience. It can be said that there is a dependency relationship between the category of professional experience and the level of utilization of Cloud Accounting technology. In other words, the more experienced accounting professionals are, the more willing and receptive they are to implementing digital tools in their work. Although Grosu et al. [11] argue that there is no dependency relationship between professional experience and the evaluation of the benefits of digitalization of the accounting profession, the data presented in our study contradict this affirmation, indicating the existence of a relationship between professional experience and the implementation of digital technologies.

The most respondents with no knowledge of Cloud Accounting technology come from two age groups: 25% of them are aged between 40 and 49, and 35% are aged 30 or under. It is notable that accounting professionals aged between 40 and 49 do not use Cloud Accounting technology, although 75% of them claim to have knowledge of it. This discrepancy suggests a low level of digital literacy, as well as a lack of professional training programmes and mentoring initiatives to support the educational process.

On the other hand, the gender structure analysis does not show significant differences in the level of use of Cloud Accounting technology in the accounting activity. As a result, we support the conclusion of the previous study [7], according to which

cluzia studiului anterior [7], conform căreia diferențele de gen nu afectează oportunitatea digitalizării profesiei contabile și, implicit, nivelul de utilizare a tehnologiei Cloud Accounting.

În baza celor expuse mai sus, putem **invalida prima ipoteză de cercetare** și afirma că profesioniștii contabili din industria serviciilor financiar-contabile externalizate din România dețin cunoștințe solide privind tehnologia Cloud Accounting, dar nu o utilizează în mod activ în practica lor.

- Q_8 – „Pe o scară de la 1 la 10, unde 1 se acordă elementului de maximă prioritate, iar 10 pentru cel de minimă prioritate, vă rog să evaluați avantajele utilizării soluțiilor de contabilitate în cloud (Cloud Accounting)”.

În baza datelor prezentate în **figura 3**, se poate observa că, profesioniștii contabili care cunosc și utilizează soluțiile Cloud Accounting, consideră prioritar avantajele profesioniștilor contabili care dețin cunoștințe referitoare la securitatea datelor și recuperarea mai rapidă a informațiilor după incidente sau dezastre – elemente esențiale pentru evitarea breșelor de securitate și menținerea integrității operaționale [12]. Iar, printre cele mai puțin prioritare avantaje ale tehnologiei Cloud Accounting, profesioniștii contabili din România au evidențiat economiile de costuri și reducerea sarcinilor de administrare IT [13], beneficii care se realizează prin optimizarea corectă a fluxurilor de muncă și prin automatizarea proceselor.

gender differences do not affect the timeliness of digitalization of the accounting profession and hence the level of Cloud Accounting technology usage.

Based on the above, we can **invalidate the first research hypothesis** and state that accounting professionals in the outsourcing financial-accounting services industry in Romania have a solid knowledge of Cloud Accounting technology, but do not actively use it in their practice.

- Q_8 – „On a scale of 1 to 10, where 1 is the highest priority and 10 is the lowest priority, please rate the advantages of using Cloud Accounting solutions”.

Based on the data presented in **figure 3**, it can be noted that accounting professionals who are familiar with and use Cloud Accounting solutions consider the advantages of accounting professionals who have knowledge of data security and faster information recovery after incidents or disasters to be a priority – essential elements for avoiding security breaches and maintaining operational integrity [12]. And among the least prioritized advantages of Cloud Accounting technology, accounting professionals in Romania highlighted cost savings and reduced IT administration tasks [13], benefits that are achieved through the correct optimisation of workflows and process automation.

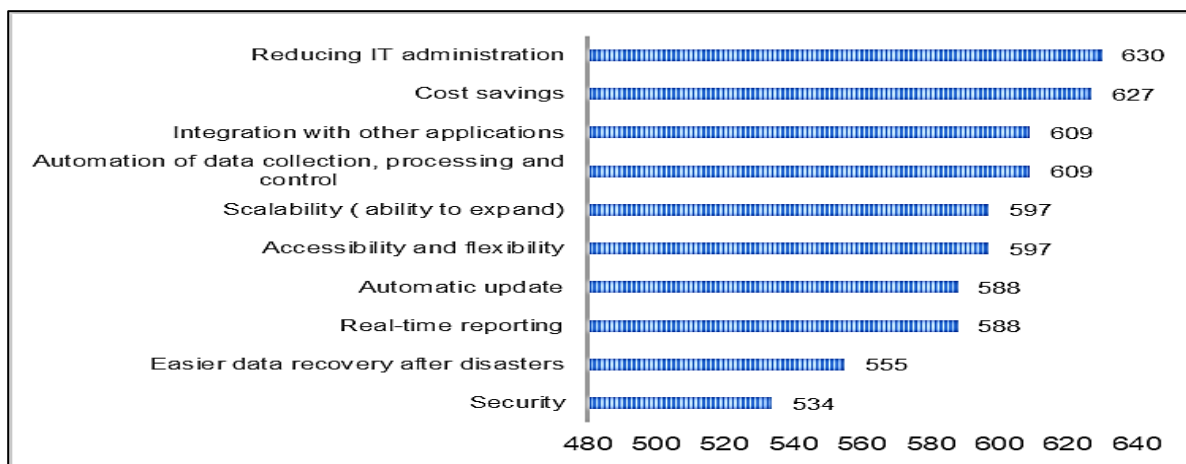


Figura 3. Avantajele Cloud Accounting/ Figure 3. The Cloud Accounting Advantage Scale

Sursă: elaborată de autori în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the authors based on questionnaire results

Această ierarhie logică reflectă ordinea priorităților evaluate de profesioniștii contabili din industria serviciilor financiar-contabile externalizate din România. În viziunea acestora, protecția datelor și continuitatea operațională se situează pe primele poziții, fiind urmate de facilitarea operațională și reducerea costurilor, culminând cu eficientizarea administrării infrastructurii IT.

This logical hierarchy reflects the order of priorities evaluated by accounting professionals in the outsourcing financial-accounting services industry in Romania. In their opinion, data protection and operational continuity are at the top of the hierarchy, followed by operational facilitation and cost reduction, culminating with the efficiency of IT infrastructure management.

Q₉ – „Pe o scară de la 1 la 10, unde 1 se acordă elementului de maximă prioritate, iar 10 celui de minimă prioritate, vă rog să evaluați dezavantajele utilizării soluțiilor de contabilitate în cloud (Cloud Accounting)”.

Totodată, **figura 4** reflectă o ordine logică a dezavantajelor asociate tehnologiei Cloud Accounting. Această ordine evidențiază atât vulnerabilitățile inerente în procesul de adoptare a tehnologiei cloud, cât și provocările operaționale și tehnice cu care se pot confrunta organizațiile. Printre dezavantajele considerate prioritare de către respondenți se numără riscul *compromiterii confidențialității datelor*, *dependența de Internet* și *cea de furnizorul de servicii cloud* [14]. La polul opus, printre dezavantajele considerate mai puțin importante se regăsesc limitările de scalabilitate și posibilitățile reduse de personalizare. Fiecare dintre aceste aspecte reflectă un element critic ce trebuie evaluat cu atenție de către decidenți, înainte de implementarea unei soluții cloud, pentru a asigura o adoptare responsabilă și eficientă a tehnologiei în mediul contabil.

• **Q₉** – „On a scale of 1 to 10, where 1 is the highest priority and 10 is the lowest priority, please rate the disadvantages of using Cloud Accounting solutions”.

Furthermore, **figure 4** reflects a logical order of the disadvantages associated with Cloud Accounting technology. This order highlights both the inherent vulnerabilities in the process of adopting Cloud Accounting technology and the operational and technical challenges that organizations may face. Among the disadvantages considered a priority by respondents are the risk of compromising data confidentiality, dependence on the Internet and dependence on the cloud service provider [14]. At the opposite pole, among the disadvantages considered less important are scalability limitations and reduced customisation options. Each of these points reflects a critical element that must be carefully evaluated before implementing a cloud solution to ensure responsible and effective adoption of the technology in the accounting environment.

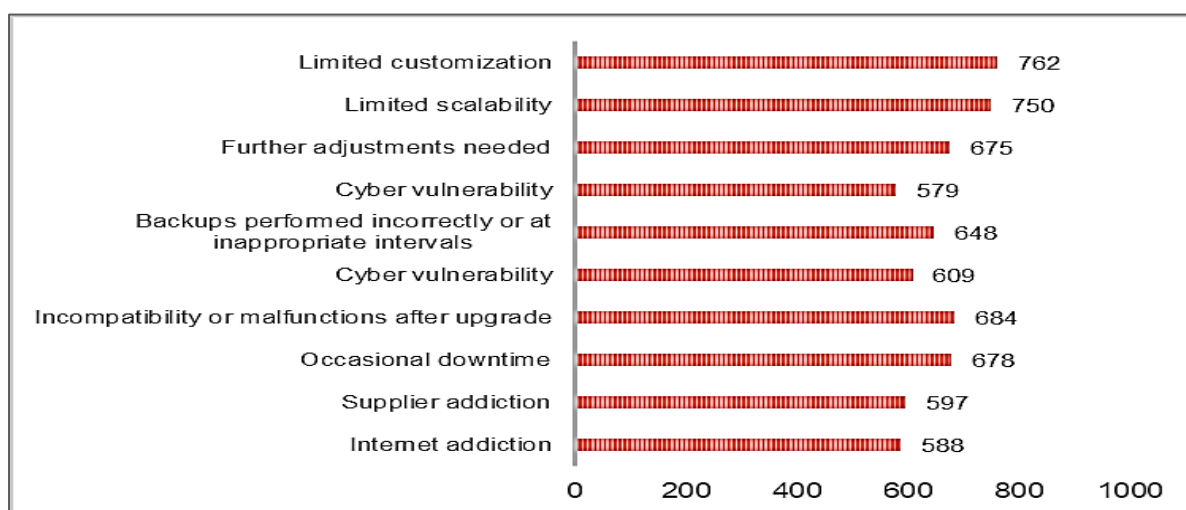


Figura 4. Dezavantajele Cloud Accounting/ Figure 4. The Cloud Accounting Disadvantage Scale

Sursă: elaborată de autori în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the authors based on questionnaire results

Pentru a confirma validitatea informațiilor prezentate, s-a recurs la calculul *indicatorului Cronbach's Alpha*. Rezultatele obținute sunt prezentate în **tabelul 1**.

In order to confirm the validation of the presented information, we used *Cronbach's alpha indicator* calculation. The obtained results are presented in **table 1**.

Tabelul 1/ Table 1

**Analiza de încredere a avantajelor și dezavantajelor tehnologiei Cloud Accounting/
Robust analysis of advantages and disadvantages of Cloud Accounting technology**

Avantaje Cloud Accounting/ Cloud Accounting Advantages		Dezavantaje Cloud Accounting/ Cloud Accounting Disadvantages	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.977	10	0.927	10

Sursă/ Source: IBM SPSS Statistics 26

Datele din **tabelul 1** indică valori alpha, atât pentru scala avantajelor, cât și a dezavantajelor, mai mari de 0,90, ceea ce demonstrează o consistență internă excelentă a instrumentului. Cu alte cuvinte, *itemii incluși în aceste scale sunt coerenți, stabili în timp și măsoară în mod fiabil conceptul pentru care au fost proiectați* – respectiv, percepția asupra tehnologiei Cloud Accounting.

În cele din urmă, putem **valida cea de-a doua ipoteză de cercetare (H₂)**, conform căreia profesioniștii contabili din România sunt capabili să evalueze tehnologia Cloud Accounting în funcție de avantajele și dezavantajele acesteia.

Concluzii

Pe baza rezultatelor cercetării, se poate afirma că profesioniștii contabili din entitățile economice din România, al căror domeniu de activitate face parte din sfera serviciilor financiar-contabile externalizate, manifestă un interes semnificativ față de transformările generate de tehnologia Cloud Accounting. Totodată, aceștia se prezintă deschiși la adoptarea noilor modele de lucru, și nu se simt constrânși de transformările digitale.

Tehnologia Cloud Accounting reprezintă, însă, o provocare pentru profesioniștii contabili. Aceasta progresa constant și presupune actualizarea continuă a soluțiilor cloud și îmbunătățirea performanțelor. Provocarea principală constă în atingerea unui nivel cât mai ridicat de digitalizare, conformare digitală și respectare legislativă, astfel încât profesioniștii să rămână relevanți și bine documentați cu privire la orice schimbare de natură tehnologică sau juridică. Pentru a răspunde acestor provocări, este nevoie de o formare profesională permanentă, prin participarea activă la programe de perfecționare și dezvoltare a competențelor digitale.

Astfel, *rezultatele studiului confirmă că profesioniștii contabili din entitățile economice din România, al căror domeniu de activitate face parte din sfera serviciilor financiar-contabile externalizate, dețin cunoștințe solide privind tehnologia Cloud Accounting, dar nu o utilizează activ. Totodată, cercetarea a evidențiat o deschidere reală către integrarea soluțiilor digitale în procesele contabile și a identificat o relație de dependență între experiența profesională a profesioniștilor contabili și nivelul de utilizare a tehnologiei Cloud Accounting.*

Drept urmare, profesioniștii contabili, care dețin cunoștințe solide privind tehnologia Cloud Accounting, au contribuit la ierarhizarea avantajelor și dezavantajelor acesteia. Astfel, în vârful ierarhiei se află avantajele legate de protecția datelor și continuitatea operațională, urmată de facilitarea operațională și reducerea costurilor, culminând cu eficientizarea administrării infrastructurii IT. În schimb, ordinea dezavantajelor reflectă vulnerabilitățile operaționale și riscurile asociate adoptării tehnologiei Cloud Accounting în activitatea contabilă.

The data presented in **table 1**, show alpha values for both the advantage and disadvantage scales greater than 0.90, which demonstrates an excellent internal consistency of the instrument. In other words, the items included in these scales are consistent, stable over time, and reliably measure the concept for which they were designed – namely, the perception of Cloud Accounting technology.

Finally, we can **validate the second research hypothesis (H₂)** that Romanian accounting professionals are able to evaluate the Cloud Accounting technology according to its advantages and disadvantages.

Conclusions

Based on the research results, we can state that accounting professionals in Romanian economic entities whose field of activity is outsourcing financial-accounting services, show a significant interest in the transformation generated by Cloud Accounting technology. At the same time, they are open to new working models and do not feel constrained by digital transformations.

Cloud Accounting technology represents a challenge for accounting professionals. It is a constantly evolving and requires continuous updating of cloud solutions and performance improvements. The main challenge is to achieve the highest possible level of digitalization, digital compliance and legislative compliance, so that professionals remain relevant and well informed about any technological or legal changes. In order to meet these challenges, there is a need for ongoing professional training through active participation in programmes for the improvement and development of digital skills.

Thus, *the results of the study confirm that accounting professionals in Romanian economic entities whose field of activity is part of the outsourcing financial-accounting services have a solid knowledge of Cloud Accounting technology, but do not actively use it. At the same time, the research highlighted a real openness to the integration of digital solutions in accounting processes and identified a dependency relationship between the professional experience of accounting professionals and the level of Cloud Accounting technology usage.*

As a result, accounting professionals with solid knowledge of Cloud Accounting technology contributed to ranking its advantages and disadvantages. Thus, at the top of the hierarchy are the advantages related to data protection and operational continuity, followed by operational facilitation and cost reduction, culminating in the streamlining of IT infrastructure management. In contrast, the order of disadvantages reflects the operational vulnerabilities and risks associated with the adoption of Cloud Accounting technology in accounting.

This paper represents an extension of accounting professionals' perceptions of the impact of the

Această lucrare reprezintă o extindere a percepției profesioniștilor contabili privind impactul economiei digitale asupra profesiei contabile, având ca *obiectiv principal* determinarea nivelului de cunoaștere și implementare a tehnologiei Cloud Accounting, precum și identificarea avantajelor și dezavantajelor acesteia. *Contribuția majoră a studiului* constă în identificarea tendințelor pozitive de adoptare și implementare a tehnologiilor cloud, ca formă de digitalizare voluntară, precum și în identificarea avantajelor și dezavantajelor prioritare pentru profesioniștii contabili din industria serviciilor financiar-contabile externalizate din România.

Deși cercetarea bazată pe chestionar este o metodă eficientă pentru colectarea datelor, aceasta prezintă și anumite limitări ce pot influența validitatea rezultatelor. Printre acestea se numără subiectivitatea răspunsurilor și interpretarea eronată a întrebărilor, precum și caracterul prea structurat al instrumentului, care poate limita profunzimea răspunsurilor.

Pentru viitoarele direcții de cercetare, se recomandă analizarea impactului tehnologiei Cloud Accounting asupra profesiei contabile și efectele practice prin chestionare detaliate sau interviuri aprofundate care să permită respondenților să ofere explicații mai detaliate și mai profunde. De asemenea, ar fi utilă o abordare longitudinală, care să urmărească evoluția nivelului de implementare a soluțiilor Cloud Accounting pe termen lung și influența programelor de formare asupra nivelului de digitalizare a profesiei. Extinderea studiilor prin compararea percepțiilor în diferite regiuni sau prin includerea unor factori precum vârsta, nivelul de experiență profesională și dimensiunea organizației ar putea oferi o imagine mai detaliată asupra nivelului de exploatare a tehnologiei Cloud Accounting în contextul transformărilor digitale actuale.

digital economy on the accounting profession, with the main objective of determining the level of knowledge and implementation of Cloud Accounting technology, as well as identifying its advantages and disadvantages. The major contribution of the study lies in identifying positive trends in the adoption and implementation of cloud technologies as a form of voluntary digitalization, as well as in identifying the priority advantages and disadvantages for accounting professionals in the outsourcing financial-accounting services industry in Romania.

Although questionnaire-based research is an efficient method for data collection, it has certain limitations that may influence the validity of the results. These include subjectivity of responses and misinterpretation of questions, as well as the overly structured nature of the instrument, which can limit the depth of responses.

For future research directions, it is recommended to analyse the impact of Cloud Accounting technology on the accounting profession and the practical effects through detailed questionnaires or in-depth interviews allowing respondents to provide more detailed and insightful explanations. It would also be useful to take a longitudinal approach, tracking the evolution of the level of implementation of Cloud Accounting solutions over the long term and the influence of training programs on the level of digitalisation of the profession. Extending the studies by comparing perceptions in different regions or by including factors such as age, level of professional experience and size of the organization could provide a more detailed picture of the level of exploitation of Cloud Accounting technology in the context of current digital transformation.

Bibliografie/ Bibliography:

1. ATADOGA, Akoh; Uchenna UMOGA; Oluwaseun LOTTU și Enoch SODIYA. Evaluating the impact of cloud computing on accounting firms: A review of efficiency, scalability, and data security. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*. Online. 2024, vol. 18, nr. 2, pp. 65-74. Disponibil: <https://doi.org/10.30574/gjeta.2024.18.2.0027> [accesat 2025-08-15].
2. WALKER, Keir. Breaking Down the Benefits of Financial Solutions in the Cloud. *Aberdeen Strategy & Research*. Online. 2016. Disponibil: <https://www.aberdeen.com/cfo-essentials/breaking-down-the-benefits-of-financial-solutions-in-the-cloud/> [accesat 2025-08-15].
3. DELOITTE. *Deloitte Future of Cloud*. Deloitte Development LLC. Online. 2022. Disponibil: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/cloud-strategy-innovation-survey-report.html> [accesat 2025-08-15].
4. PWC. *Cloud Business Survey. Romania*. Online. 2023. Disponibil: <https://www.pwc.ro/en/pwc-romania-digital/cloud-business-survey-2023.html> [accesat 2025-08-15].
5. COMAN, Dan Marius; Violeta STATE; Cristina Maria VOINEA; Constantin IONESCU; Mihaela COMAN; Deian NICOLICI și Andreea STOICA. Challenges of the Accounting profession in the digital era: The impact of Cloud Computing technology. *Annales Universitatis Apulensis. Series Oeconomica*. Online. 2022, vol. 24, nr. 2, pp. 38-51. Disponibil: <https://doi.org/10.29302/oconomica.2022.24.2.2> [accesat 2025-08-15].

6. SAQIB, Riaz Muhammad și Nadeeka BERGLUND. Navigating the Competitive Landscape: The Role of Outsourcing in Organizational Success. PDF, online. 2024. Disponibil: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1864045/FULLTEXT01.pdf> [accesat 2025-08-15].
7. AWANG, Yunita; Shazalina Mohamed SHUHIDAN; Azuraiah TAIB; Norfadzilah RASHID și Mohd Sidki HASAN. Digitalization of Accounting Profession: An Opportunity or a Risk for Future Accountants? *Proceedings*. Online. 2022, vol. 82, nr. 1, art. 93. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082093> [accesat 2025-08-15].
8. CIUREA, Maria și Mariana MAN. The Accounting Profession from Romania in the Digitized Economy. In: *Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth (MTDE 2020)*: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. Series: Advances in Economics, Business and Management Research. Online. ATLANTIS PRESS. 2022. Disponibil: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.050> [accesat 2025-08-15].
9. ISLAM, Rafia; Vardhan PATAMSETTI; Aparna GADHI; Ragha Madhavi GONDU; Chinna Manikanta BANDARU; Sai Chaitanya KESANI și Olatunde ABIONA. *The Future of Cloud Computing: Benefits and Challenges*. Online. International Journal of Communications, Network and System Sciences. 2023, vol. 16, nr. 4. Disponibil: <https://doi.org/10.4236/ijcns.2023.164004> [accesat 2025-08-15].
10. HAMZAH, Amir; Dadang SUHENDAR și Agus Zainul ARIFIN. Factors Affecting Cloud Accounting Adoption. *Jurnal Akuntansi*. Online. 2023, vol. 27, nr. 3, pp. 442-464. Disponibil: <https://doi.org/10.24912/ja.v27i3.1520> [accesat 2025-08-15].
11. GROSU, Veronica; Cristina Gabriela COSMULESE; Marian SOCOLIUC; Marius-Sorin CIUBOTARIU și Svetlana MIHAILA *Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional*. Online. Technological Forecasting and Social Change. 2023, vol. 193, art. 122630. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122630> [accesat 2025-08-15].
12. SANUSI, Ibraheem; Adebisi SANUSI; A. K. SHAMWILL; S. YINUSA și R. ILIYASU. *Evaluation of cloud based computing in security accounting information system*. Online. World Journal of Advanced Research and Reviews. 2025, vol. 25, nr. 3, pp. 1073-1086. Disponibil: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.3.0734> [accesat 2025-08-15].
13. RAJAGOPAL, D. Cloud-Based Accounting Systems: Evaluating the Effectiveness in Enhancing Financial Data Accuracy from the Perspective of Accounting Professionals. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Online. 2025, vol. 10, nr.3, pp. 827-834. Disponibil: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25mar1004> [accesat 2025-08-15].
14. XUE, Colin Ting Si și Felicia XIN. *Benefits and Challenges of the Adoption of Cloud Computing in Business*. PDF, online. International Journal on Cloud Computing: Services and Architecture. 2016, vol. 6, nr. 6, pp. 1-15. Disponibil: <https://doi.org/10.5121/ijccsa.2016.6601> [accesat 2025-08-15].

CZU: 338.434(478):339.726

UDC: 338.434(478):339.726

IMPACTUL ASISTENȚEI FINANCIARE EXTERNE NERAMBURSABILE ASUPRA CONSOLIDĂRII REZILIENȚEI SECTORULUI APICOL DIN REPUBLICA MOLDOVA

Drd. Mihaela GRUMEZA, ASEM
mihaela.grumeza@ase.md

ORCID: 0009-0003-0200-1760

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.109>

THE IMPACT OF NON- REIMBURSABLE EXTERNAL FINANCIAL ASSISTANCE ON CONSOLIDATING THE RESILIENCE OF THE BEEKEEPING SECTOR IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

PhD candidate Mihaela GRUMEZA, ASEM
mihaela.grumeza@ase.md

ORCID: 0009-0003-0200-1760

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.109>

Abstract

Sectorul apicol din Republica Moldova reprezintă un pilon important în realizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă, contribuind activ la conservarea biodiversității, securitatea alimentară și dezvoltarea rurală durabilă.

Cercetarea analizează impactul asistenței financiare externe nerambursabile asupra performanței și rezilienței sectorului apicol în perioada anilor: 2018-2024, utilizând metode factologice, statistice și un sondaj realizat pe un eșantion de 92 de apicultori. Rezultatele arată că sprijinul extern nerambursabil este un catalizator al dezvoltării sectorului, facilitând accesul la finanțare, know-how specializat și suport logistic. Asistența a contribuit la modernizarea proceselor de producție, diversificarea activităților economice, stabilizarea veniturilor și crearea locurilor de muncă. Respondenții subliniază necesitatea continuării și extinderii programelor de sprijin nerambursabil, ca vectori ai competitivității și sustenabilității sectorului apicol.

Cuvinte cheie: asistență externă, obiective de dezvoltare durabilă, sector apicol, dezvoltare rurală, reziliență economică.

Clasificare JEL: F35, Q18, Q01, O1, R11.

Introducere

Provocările sociale, economice și necesitatea protecției mediului ambiant au determinat societatea să elaboreze un plan de dezvoltare durabilă, axat pe 17 direcții strategice, incluse în Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă, care a fost adoptată de Organizația Națiunilor Unite în anul 2015. Realizarea celor 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD) are la bază necesitatea creării unei sinergii între resursele de mediu disponibile și bunăstarea umană [6]. Această sinergie este susținută, în mod semnificativ, de **sectorul apicol**, care contribuie în mod direct la realizarea celui de-al doilea ODD – **asigurarea securității alimentare** și a celui de-al cincisprezecelea ODD – **protejarea și refacerea ecosistemelor terestre**, inclusiv asigurarea biodiversității pe Terra [4].

Abstract

The beekeeping sector in the Republic of Moldova is an important pillar in achieving the Sustainable Development Goals, actively contributing to biodiversity conservation, food security, and equitable and sustainable rural development.

The research analyses the impact of non-reimbursable external financial assistance on the performance and resilience of the beekeeping sector between 2018 and 2024, using factual and statistical methods and a survey conducted on a sample of 92 beekeepers. The results show that non-reimbursable external financial support is a catalyst for the development of the sector, facilitating access to financing, specialized know-how, and logistical support. The assistance has contributed to the modernization of production processes, the diversification of economic activities, the stabilization of incomes, and the creation of rural jobs. Respondents emphasize the need to continue and expand non-reimbursable support programs as vectors of competitiveness and sustainability in the beekeeping sector.

Keywords: external assistance, sustainable development goals, beekeeping sector, rural development, economic resilience.

JEL Classification: F35, Q18, Q01, O1, R11.

Introduction

Social and economic challenges, together with the need to protect the environment have prompted society to develop a sustainable development plan focused on 17 strategic directions included in the 2030 Agenda for Sustainable Development, which was adopted by the United Nations in 2015. The achievement of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) is based on the need to create synergy between available environmental resources and human well-being [6]. This synergy is significantly supported by the **beekeeping sector**, which contributes directly to the achievement of the second SDG, **ensuring food security**, and the fifteenth SDG, **protecting and restoring terrestrial ecosystems**, including ensuring biodiversity on Earth [4].

Sectorul apicol, ca ramură a agriculturii, contribuie la nivel național și la realizarea altor ODD, în special a celui de-al optulea obiectiv – asigurare cu *muncă decentă și creștere economică*, al primului ODD – *fără sărăcie* și a celui de-al cincilea ODD – *egalitate de gen*, însă nivelul acestei contribuții nu este cuantificat [5]. Asistența externă, în special cea nerambursabilă, este oferită pentru a sprijini dezvoltarea durabilă. Sectorul apicol, fiind unul dintre cele mai vulnerabile la schimbările climatice și adesea influențat de perturbațiile piețelor internaționale [1], reprezintă o ramură prioritară a agriculturii care beneficiază de suport și asistență tehnică din partea partenerilor de dezvoltare.

La etapa actuală există mai multe studii care evidențiază importanța sectorului apicol la nivel național, poziționându-l nu doar ca un domeniu esențial pentru asigurarea securității alimentare, ci și ca unul cu un potențial semnificativ, contribuind la dezvoltarea regională [2], la generarea de venituri și la crearea de locuri de muncă, în special, pentru populația din mediul rural.

Deși mai mulți cercetători au realizat studii privind cartografierea sectorului apicol, au prezentat evoluția pozitivă a acestuia în ultimii ani, au analizat riscurile și potențialul de dezvoltare, nu există, însă, o cercetare care să analizeze modul de influență a asistenței externe asupra accelerării procesului de dezvoltare a sectorului, la nivel național. Totodată, nu a fost prezentată reziliența sectorului în fața provocărilor de mediu și economice, și nu au fost identificați factorii care vor asigura dezvoltarea acestuia continuă.

În acest context, scopul cercetării vizează determinarea rolului asistenței financiare externe nerambursabile în sporirea rezilienței sectorului apicol, fundamentându-se pe obiectivele specifice de cercetare:

1. Analiza volumului de asistență externă recepționată de către sectorul apicol în perioada anilor 2018-2024;
2. Evaluarea impactului asistenței financiare nerambursabile asupra dezvoltării afacerilor apicole;
3. Identificarea instrumentelor și mecanismelor de sporire a rezilienței sectorului apicol național.

Relevanța și actualitatea cercetării este accentuată de importanța includerii argumentate a sectorului apicol în politicile publice naționale, în procesul de armonizare a legislației cu Directivele UE și Politica Agricolă Comună și asigurarea dezvoltării instrumentelor de intervenție funcționale stimulării rezilienței și dezvoltării continue a sectorului.

Metode de cercetare aplicate

Atingerea scopului și obiectivelor specifice cercetării, a fost posibilă prin aplicarea metodelor și tehnicilor de cercetare precum:

The beekeeping sector, as a branch of agriculture, contributes at the national level to the achievement of other SDGs, in particular the eighth goal, *decent work and economic growth*, the first SDG, *no poverty*, and the fifth SDG, *gender equality*, but the level of this contribution is not quantified [5]. External assistance, especially non-reimbursable assistance, is provided to support sustainable development. The beekeeping sector, being one of the most vulnerable to climate change and often influenced by international market disruptions [1], is a priority branch of agriculture that benefits from support and technical assistance from development partners.

At present, there are several studies highlighting the importance of the beekeeping sector at the national level, positioning it not only as an essential area for ensuring food security, but also as one with significant potential, contributing to regional development [2], income generation, and job creation, especially for the rural population.

Although several researchers have conducted studies on mapping the beekeeping sector, presenting its positive evolution in recent years and analysing its risks and development potential, there is no research analysing how external assistance influences the acceleration of the sector's development process at the national level. At the same time, the sector's resilience to environmental and economic challenges has not been presented, and the factors that will ensure its continued development have not been identified.

In this context, the aim of the research is to determine the role of non-reimbursable external financial assistance in increasing the resilience of the beekeeping sector, based on the specific research objectives:

1. Analysis of the volume of external assistance received by the beekeeping sector during the period 2018-2024;
2. Assessment of the impact of non-reimbursable financial assistance on the development of beekeeping businesses;
3. Identification of tools and mechanisms to increase the resilience of the national beekeeping sector.

The relevance and timeliness of the research is emphasized by the importance of the well-argued inclusion of the beekeeping sector in national public policies, in the process of harmonizing legislation with EU Directives and the Common Agricultural Policy, and in ensuring the development of functional intervention tools to stimulate the resilience and continuous development of the sector.

Research methodology

The specific goals and objectives of the research were achieved by applying research methods and techniques such as:

- **Factual analysis**, which involved examining and interpreting EU Directives 2201/110 and

- **Analiza factologică**, care a presupus examinarea și interpretarea Directivei UE 2201/110, 2012/2115, Legea 126/2025 privind finanțarea, gestionarea și monitorizarea politicii agricole, precum și a rapoartelor prezentate de partenerii de dezvoltare cu referire la evoluția sectorului apicol;
- **Analiza statistică**, realizată prin colectarea și interpretarea datelor oferite de Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare, precum și de Asociațiile de profil – ANARM și AEPAM;
- **Sondajul**, utilizat pentru a colecta date primare relevante privind percepțiile și experiențele apicultorilor referitoare la impactul asistenței externe nerambursabile asupra dezvoltării sectorului. Instrumentul utilizat a fost un chestionar structurat, elaborat astfel încât să surprindă atât efectele resimțite la nivel individual și antreprenorial, cât și percepțiile privind evoluția generală a sectorului.

Dimensiunea eșantionului a fost determinată utilizând instrumentul *Raosoft Sample Size Calculator*, recunoscut în cercetarea aplicată pentru acuratețea sa în estimarea dimensiunii eșantionului necesar. Parametrii introduși au fost: o populație estimată de 2000 de apicultori activi, un nivel de încredere de 95%, o marjă de eroare admisă de $\pm 10\%$ și o proporție estimativă de 50%, corespunzătoare unei variabilități maxime într-un context exploratoriu. Conform acestor setări, calculatorul a indicat necesitatea unui eșantion de aproximativ 96 de respondenți.

Având în vedere că populația totală este una finită ($N=2000$), s-a aplicat corecția pentru populație finită, ceea ce a condus la validarea statistică a unui eșantion de 92 de respondenți, considerat adecvat pentru obiectivele studiului. Această dimensiune oferă un echilibru optim între acuratețea estimărilor statistice și fezabilitatea practică a cercetării, mai ales într-un sector unde accesul la date și la respondenți este adesea limitat.

Instrumentul de cercetare utilizat a fost un chestionar structurat, conceput pentru a surprinde percepțiile, experiențele și nivelul de implicare al apicultorilor în inițiativele susținute prin asistență financiară externă nerambursabilă. Chestionarul¹ a fost disponibil on-line, iar întrebările au fost formulate astfel încât să evidențieze atât impactul resimțit la nivel individual (dezvoltarea afacerilor, sporirea veniturilor, adoptarea de noi tehnologii), cât și la nivel organizațional și sectorial (crearea de locuri de muncă, facilitarea exporturilor, integrarea în lanțuri valorice).

Adoptarea unei marje de eroare de $\pm 10\%$ reflectă în mod conștient caracterul exploratoriu și aplicativ al cercetării, precum și provocările specifice

2012/2115, Law No. 126/2025 on the financing, management, and monitoring of agricultural policy, as well as reports provided by development partners on the evolution of the beekeeping sector;

- **Statistical analysis**, carried out by collecting and interpreting data provided by the Ministry of Agriculture and Food Industry, as well as by the relevant associations – ANARM and AEPAM;
- **Survey**, used to collect relevant primary data on beekeepers' perceptions and experiences regarding the impact of non-reimbursable external assistance on the development of the sector. The tool used was a structured questionnaire, designed to capture both the effects felt at the individual and entrepreneurial level, as well as perceptions of the overall evolution of the sector.

The sample size was determined using the *Raosoft Sample Size Calculator*, recognized in applied research for its accuracy in estimating the required sample size. The parameters entered were: an estimated population of 2,000 active beekeepers, a confidence level of 95%, a margin of error of $\pm 10\%$, and an estimated proportion of 50%, corresponding to maximum variability in an exploratory context. Based on these settings, the calculator indicated the need for a sample of approximately 96 respondents.

Given that the total population is finite ($N=2000$), the finite population correction was applied, which led to the statistical validation of a sample of 92 respondents, considered adequate for the objectives of the study. This size provides an optimal balance between the accuracy of statistical estimates and the practical feasibility of the research, especially in a sector where access to data and respondents is often limited.

The research tool used was a structured questionnaire designed to capture the perceptions, experiences, and level of involvement of beekeepers in initiatives supported by non-reimbursable external financial assistance. The questionnaire¹ was available online, and the questions were formulated to highlight both the impact felt at the individual level (business development, increased income, adoption of new technologies) and at the organizational and sectoral level (job creation, facilitation of exports, integration into value chains).

The adoption of a margin of error of $\pm 10\%$ consciously reflects the exploratory and applied nature of the research, as well as the specific challenges of accessing the target population in a fragmented and partially formalized agricultural sector. In the context of beekeeping in the Republic of Moldova, where a significant proportion of beekeepers operate

¹Chestionarul elaborat poate fi accesat la linkul: <https://forms.gle/NWPqMdYXdkDZKjsr6>

accesării populației țintă într-un sector agricol fragmentat și parțial formalizat. În contextul apiculturii din Republica Moldova, unde o proporție semnificativă dintre apicultori activează în afara unor structuri juridice formalizate, această marjă de eroare permite, totuși, obținerea unor concluzii valide și relevante pentru formularea politicilor publice și orientarea intervențiilor viitoare.

Astfel, eșantionul de 92 de respondenți asigură o reprezentare rezonabilă a diversității sectorului apicol, permițând interpretarea tendințelor generale și formularea unor concluzii fundamentate cu privire la impactul asistenței externe asupra rezilienței, competitivității și durabilității sectorului.

- **Baza informațională a cercetării** este susținută de lucrările de referință ale cercetătorilor Gill, Patel, Ceban, Somji precum și de publicațiile organizațiilor internaționale, cum ar fi: Organizația Internațională a Muncii, Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională, Directivele UE și Politica Agricolă Comună [8, 9].

Rezultate obținute și discuții

În Republica Moldova, actualmente, conform datelor oferite de Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare, activează 9 421 de apicultori autorizați și circa 3 319 apicultori care dețin afaceri înregistrate [3]. Acestea gestionează circa 260 000 de familii de albine, producând anual circa 5 000 tone de miere, care este comercializată atât pe piața locală, cât și pe cea internațională. Sectorul apicol a înregistrat o dezvoltare dinamică datorită suportului oferit de partenerii de dezvoltare, întrucât, în decurs de doar șapte ani, numărul afacerilor înregistrate în domeniu a depășit 2 000 de unități.

Domeniul apicol este reprezentat de două asociații de profil:

- **Asociația Națională a Apicultorilor din Republica Moldova** (ANARM) – o organizație umbrelă, formată de 29 asociații regionale și având un număr de 259 membri (asociații și persoane juridice). Activitatea acestora a avut impact asupra unui număr de circa 2 000 de beneficiari.
- **Asociația Exportatorilor de Produse Apicole din Moldova** (AEPAM) – structură ce reunește 13 procesatori și exportatori de miere din Republica Moldova, cărora le revine aproximativ 85% din totalul producției de miere exportată.

Organizațiile menționate au avut un rol semnificativ în valorificarea asistenței externe, prin implementarea proiectelor de importanță strategică, în perioada anilor 2018-2024, în valoare totală de 6,36 milioane MDL. Datele privind asistența financiară sunt prezentate în **tabelul 1**.

outside formal legal structures, this margin of error nevertheless allows for valid and relevant conclusions to be drawn for the formulation of public policies and the orientation of future interventions.

Thus, the sample of 92 respondents provides a reasonable representation of the diversity of the beekeeping sector, allowing for the interpretation of general trends and the formulation of informed conclusions on the impact of external assistance on the resilience, competitiveness, and sustainability of the sector.

- **The research information base** is supported by the reference works of researchers Gill, Patel, Ceban, Somji, as well as publications by international organizations such as the International Labor Organization, the United States Agency for International Development, EU Directives, and the Common Agricultural Policy [8, 9].

Results achieved and discussions

According to data provided by the Ministry of Agriculture and Food Industry, there are currently 9,421 licensed beekeepers and approximately 3,319 beekeepers with registered businesses in the Republic of Moldova [3]. They manage approximately 260,000 bee colonies, producing around 5,000 tonnes of honey annually, which is sold on both the local and international markets. The beekeeping sector has experienced dynamic growth thanks to the support provided by development partners, with the number of registered businesses in the field exceeding 2,000 within just seven years.

The beekeeping sector is represented by two professional associations:

- **The National Association of Beekeepers of the Republic of Moldova** (ANARM) – an umbrella organization comprising 29 regional associations and 259 members (associations and legal entities). Its activity has had an impact on approximately 2,000 beneficiaries.
- **The Association of Beekeeping Product Exporters of Moldova** (AEPAM) – a structure that brings together 13 honey processors and exporters from the Republic of Moldova, who account for approximately 85% of the total honey production exported.

These organizations played a significant role in leveraging external assistance by implementing strategically important projects between 2018 and 2024, with a total value of MDL 6,36 million. Data on financial assistance are presented in **table 1**.

Tabel 1/ Table 1

**Asistența externă nerambursabilă accesată de asociațiile interprofesionale apicole, MDL/
Non-refundable external assistance accessed by apicultural business associations, MDL**

Nr/ No	Beneficiar/ Beneficiary	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
1.	ANARM	282650	781106	652068	946576.05	89783	460300	1715293	4927776
2.	AEPAM	0	1432079	0	0	0	0	0	1432079
	Total/ Total	282650	2213185	652068	946576.05	89783	460300	1715293	6359855

Sursa: elaborat de autor în baza datelor colectate de la ANARM și AEPAM/

Source: Ccompiled by the author based on data collected from ANARM and AEPAM

Datele prezintă valoarea agregată a proiectelor de asistență externă implementate de asociațiile de profil: ANARM și AEPAM. [5,6] Principalii donatori ai proiectelor au fost proiectele: **USAID** (United States for International Development) – prin programele *Agricultura Performantă în Moldova și Proiectul de Competitivitate și Reziliență Rurală în Moldova*, Organizația Internațională a Muncii (OIM) și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), cu suportul Ambasadei Suediei și Ambasadei Marii Britanii în Republica Moldova [9].

Deși proiectele de asistență financiară externă nerambursabilă au contribuit semnificativ la promovarea profesiei de apicultor, la formalizarea afacerilor apicole, promovarea tehnologiilor inovative, dotarea tehnologică, facilitarea exporturilor și la implementarea diverselor acțiuni de marketing și promovare [7], totuși este necesară o **asistență suplimentară** pentru a asigura dezvoltarea durabilă a sectorului, precum și pentru a sprijini eforturile de combatere a efectelor generate de schimbările climatice, modificările cerințelor consumatorului internațional și de fluctuația prețurilor pe piața internațională [10,11].

Pentru a *evalua impactul asistenței financiare externe nerambursabile asupra sectorului apicol* din Republica Moldova, a fost realizat un sondaj în rândul a 92 de apicultori, beneficiari direcți sau indirecti ai proiectelor susținute de partenerii de dezvoltare. Datele obținute oferă o bază empirică solidă, esențială pentru formularea unor recomandări orientate spre consolidarea performanței economice și integrarea apiculturii în strategiile naționale de dezvoltare rurală și durabilă.

Majoritatea respondenților (89,6%) dețin o companie înregistrată, optând pentru următoarele forme juridice: gospodărie țărănească (45,8%), societate cu răspundere limitată (43,7%), iar 10,5% dintre respondenți sunt în proces de înregistrare sau dețin mai puțin de 30 de familii, de albine, fapt care nu îi obligă să dețină o afacere înregistrată. În funcție de dimensiunea stupinei, respondenții gestionează ferme apicole cu până la 30 de familii (12,5%), până la 150 de familii (39,6%) și peste 150 de familii (47,9%). Numărul mai mare de familii în stupină se explică prin necesitatea obținerii unor venituri suficiente, întrucât o afacere cu un număr

The data show the aggregate value of external assistance projects implemented by relevant associations: ANARM and AEPAM. [5,6] The main donors of the projects were: **USAID** (United States Agency for International Development) – through the *High-Performance Agriculture in Moldova and Rural Competitiveness and Resilience in Moldova* programme, the International Labour Organization (ILO) and the United Nations Development Program (UNDP), with the support of the Swedish Embassy and the British Embassy in the Republic of Moldova [9].

Although non-reimbursable external financial assistance projects have contributed significantly to promoting the beekeeping profession, formalising beekeeping businesses, promoting innovative technologies, providing technological equipment, facilitating exports, and implementing various marketing and promotion activities [7], **additional assistance** is needed to ensure the sustainable development of the sector and to support efforts to combat the effects of climate change, changes in international consumer demand, and price fluctuations on the international market [10,11].

In order to *assess the impact of non-reimbursable external financial assistance on the beekeeping sector* in the Republic of Moldova, a survey was conducted among 92 beekeepers who were direct or indirect beneficiaries of projects supported by development partners. The data obtained provides a solid empirical basis, essential for formulating recommendations aimed at strengthening economic performance and integrating beekeeping into national rural and sustainable development strategies.

Most respondents (89,6%) own a registered company, opting for the following legal forms: farm (45,8%), limited liability company (43,7%), and 10,5% of respondents are in the process of registering or have fewer than 30 bee colonies, which does not require them to have a registered business. Depending on the size of the apiary, respondents manage bee farms with up to 30 colonies (12,5%), up to 150 colonies (39,6%), and over 150 colonies (47,9%). The higher number of colonies in the apiary is explained by the need to generate sufficient income, as a business with fewer than 100 colonies does not

mai mic de 100 de familii nu asigură, de regulă, rentabilitate economică. Respondenții au menționat că au beneficiat de resurse oferite de donatori sub formă de finanțare directă sau echipamente pentru dezvoltarea afacerii (68,8%), iar 50% dintre aceștia au beneficiat de instruiți și schimburi de bune practici. Totodată, 22%, dintre participanți au menționat că nu au beneficiat de suport direct sau indirect din partea partenerilor de dezvoltare, ceea ce poate indica fie o lipsă de valorificare a resurselor disponibile, fie o implicare limitată în activități de formare, marketing sau participare la forumuri și târguri apicole. Apicultorii chestionați au menționat că asistența externă a contribuit la dezvoltarea sectorului într-o măsură foarte mare și mare (82,6%), medie (6,5%) sau redusă (10,8%).

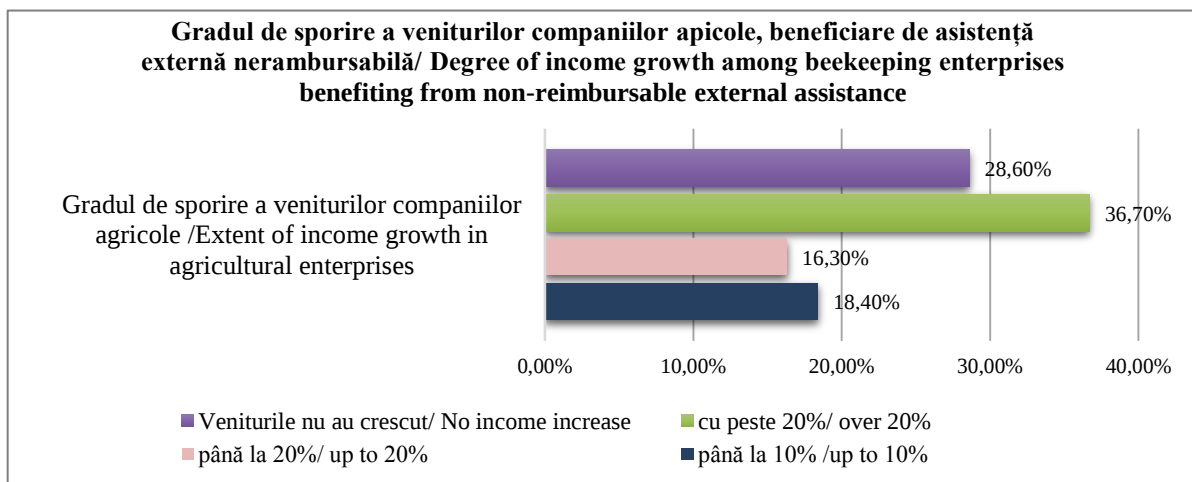
De asemenea, sectorul apicol menționează că suportul financiar nerambursabil a contribuit în mod considerabil la dezvoltarea propriilor afaceri apicole – 60,5%, în măsură medie – 18,8% și în măsură redusă și foarte redusă – 39,6%. Asistența financiară nerambursabilă a sprijinit adoptarea de practici apicole noi (75,5%), oferind acces la informații utile în domeniul tehnologic apicol și de management (51,5%), la tehnici moderne de management (23,4%) și la rețele de colaborare profesională (27,7%).

Programele de asistență externă nerambursabilă au contribuit, de asemenea, la *sporirea veniturilor și crearea locurilor de muncă* în cadrul companiilor beneficiare. Conform informațiilor prezentate de respondenți (71,4%) au menționat că asistența externă nerambursabilă a avut un impact semnificativ asupra creșterii veniturilor companiilor. Sporirea veniturilor cu peste 20% a fost declarată de 36,7% dintre respondenți, o creștere de până la 20% a fost menționată de 16,3%, creșterea cu până la 10% a fost declarată de 18,4%, iar 28,6% au menționat că veniturilor companiilor gestionate de aceștia nu au fost influențate de asistența externă.

usually ensure economic profitability. Respondents mentioned that they benefited from resources provided by donors in the form of direct financing or equipment for business development (68.8%), and 50% of them benefited from training and exchanges of good practices. At the same time, 22% of participants mentioned that they did not benefit from direct or indirect support from development partners, which may indicate either a lack of utilization of available resources or limited involvement in training, marketing, or participation in beekeeping forums and fairs. The beekeepers surveyed mentioned that external assistance contributed to the development of the sector to a very large and large extent (82,6%), medium extent (6,5%) or small extent (10,8%).

The beekeeping sector also mentions that non-reimbursable financial support has contributed considerably to the development of their own beekeeping businesses – 60,5%, to a medium extent – 18,8% and to a small and very small extent – 39,6%. Non-reimbursable financial assistance supported the adoption of new beekeeping practices (75,5%), providing access to useful information in the field of beekeeping technology and management (51,5%), modern management techniques (23,4%), and professional collaboration networks (27,7%).

Non-reimbursable external assistance programs also contributed to *increasing revenues and creating jobs* within beneficiary companies. According to the information provided by respondents (71,4%), non-reimbursable external assistance had a significant impact on increasing company revenues. An increase in revenue of more than 20% was reported by 36,7% of respondents, an increase of up to 20% was mentioned by 16,3%, an increase of up to 10% was reported by 18,4%, and 28,6% mentioned that the revenues of the companies they manage were not influenced by external assistance.



Figură 1. Gradul de sporire a veniturilor companiilor apicole, beneficiare de asistență externă nerambursabilă / Figure 1. Degree of income growth among beekeeping enterprises benefiting from non-reimbursable external assistance

Sursa: elaborată de autor / Source: compiled by the author

Impactul asistenței externe este vizibil în procesul de creare a locurilor de muncă, în special pentru populația din mediul rural, care își propune lansarea afacerilor în domeniul apicol și, ulterior, extinderea acestora. Cu suportul proiectelor implementare și gestionate de Organizația Internațională a Muncii, doar pe parcursul anilor 2024-2025, 120 de apicultori au beneficiat de instruire tehnologică, 20 de apicultori – de suport în accesarea surselor de finanțare pentru dezvoltarea afacerilor, iar 40 de apicultori – de resurse financiare sub formă de voucher pentru dotări tehnologice. Implementarea acestor acțiuni prevede crearea a minimum 40 locuri de muncă și investiții în sector, în valoare de circa 18,5 mil. MDL.

În proces de chestionare a fost analizat impactul surselor de finanțare nerambursabilă asupra creării locurilor de muncă. Astfel, 6,1% din respondenți au menționat că au creat peste 10 locuri de muncă, 55,1% – că au creat până la 3 locuri de muncă și 38,8% că nu au creat locuri de muncă sau nu au beneficiat de asistență. Respondenții au menționat că, deși nu reușesc să creeze locuri de muncă permanente, angajează la necesitate zilieri.

Întrucât, în ultimii ani, apicultorii se confruntă cu mai multe impedimente în dezvoltarea afacerilor, în special cu factorii climatici care generează costuri mai mari de producție și cu fluctuația prețurilor pe plan internațional, s-a propus identificarea unor instrumente și mecanisme de sporire a rezilienței și performanței sectorului la nivel național, domeniu în care este necesară catalizarea asistenței externe. Respondenții au menționat că este foarte importantă continuarea suportului în dotarea tehnică și implementarea tehnologiilor moderne de producere (81,3%), oferirea suportului tehnologic prin intermediul instruirilor, seminarelor (62,5%), organizarea vizitelor de studiu și preluarea bunelor practici (58,3%), precum și decodarea resurselor pentru facilitarea participării la târguri și expoziții internaționale (43,8%).

Asigurarea rezilienței sectorului apicol din Republica Moldova implică adoptarea unei abordări strategice integrate, care să vizeze continuarea și extinderea sprijinului financiar extern – atât sub formă nerambursabilă, orientată către asociațiile de profil specializate în apicultură, cât și sub formă mixtă, destinată apicultorilor individuali, care gestionează stupine cu un număr mai mare de 200 familii, sau se asociază în cooperative, clustere sau alte forme de asociere economică. Rezultatele analizei empirice indică, în mod clar, că, în lipsa unei susțineri sistematice și coerente, sectorul apicol riscă să rămână fragmentat, vulnerabil la șocuri externe și dependent de fluctuațiile imprevizibile ale pieței interne și internaționale.

Un prim domeniu prioritar de intervenție îl constituie creșterea gradului de formalizare a activităților apicole. Deși progresele înregistrate în ultimii ani sunt notabile, o proporție semnificativă a

The *impact of external assistance* is visible in the process of job creation, especially for the rural population, which aims to launch businesses in the field of beekeeping and subsequently expand them. With the support of projects implemented and managed by the International Labour Organization, in 2024-2025 alone, 120 beekeepers will receive technological training, 20 beekeepers will receive support in accessing sources of financing for business development, and 40 beekeepers received financial resources in the form of vouchers for technological equipment. The implementation of these actions is expected to create at least 40 jobs and investments in the sector worth approximately MDL 18,5 million.

The survey analysed the impact of non-reimbursable funding sources on job creation. Thus, 6,1% of respondents mentioned that they had created more than 10 jobs, 55,1% that they had created up to 3 jobs, and 38,8% that they had not created jobs or had not received assistance. Respondents mentioned that, although they are unable to create permanent jobs, they occasionally hired day labourers as needed.

Given that, in recent years, beekeepers have faced several obstacles to business development, particularly climatic factors that generate higher production costs and international price fluctuations, it has been proposed to identify tools and mechanisms to increase the resilience and performance of the sector at the national level, an area where external assistance needs to be catalysed. Respondents mentioned that it is very important to continue support for technical equipment and the implementation of modern production technologies (81,3%), providing technological support through training and seminars (62,5%), organizing study visits, and adopting good practices (58,3%), and allocating resources to facilitate participation in international fairs and exhibitions (43,8%).

Ensuring the resilience of the beekeeping sector in the Republic of Moldova requires the adoption of an integrated strategic approach aimed at continuing and expanding external financial support, both in the form of non-reimbursable aid, targeted at specialized beekeeping associations, and in the form of mixed aid, intended for individual beekeepers who manage apiaries with more than 200 colonies or are members of cooperatives, clusters, or other forms of economic association. The results of the empirical analysis clearly indicate that, in the absence of systematic and coherent support, the beekeeping sector risks remaining fragmented, vulnerable to external shocks, and dependent on unpredictable fluctuations in the domestic and international markets.

A first priority area for intervention is to increase the formalisation of beekeeping activities. Although progress in recent years has been notable, a significant proportion of beekeepers continue to

apicultorilor continuă să activeze în afara cadrului legal, fapt care limitează accesul acestora la instrumente financiare, piețe reglementate și programe de sprijin instituțional. Tranziția de la apicultura de subzistență sau de hobby către activități economice formalizate și sustenabile trebuie să devină un obiectiv central al politicilor publice din domeniul dezvoltării rurale. Acest proces presupune nu doar campanii de informare și educație antreprenorială, ci și implementarea unor mecanisme concrete de sprijin, precum: facilități fiscale pentru afacerile nou-înregistrate, asistență juridică și tehnică promovată prin intermediul asociațiilor de profil, granturi și subvenții stimulative pentru întreprinderile nou-înregistrate sau pentru cele care devin membre ale formelor de cooperare economică.

Un al doilea pilon strategic îl reprezintă modernizarea tehnologică a activităților apicole, în vederea adaptării la noile condiții climatice și la cerințele de competitivitate ale pieței. Frecvența sporită a fenomenelor meteorologice extreme, dezechilibrele fenologice ale vegetației melifere și incertitudinile privind prețurile de tranzacționare a mierii impun adoptarea unor soluții tehnologice moderne. În acest sens, intervențiile publice ar trebui să complementeze susținerea investițiilor actuale, cu proiecte și programe de cercetare aplicativă și cu dezvoltarea infrastructurii digitale de monitorizare a stupinelor, cu acoperire națională, toate contribuind la creșterea eficienței operaționale și la reducerea riscurilor de producție.

Totodată, cercetarea relevă necesitatea extinderii programelor de suport financiar, nu doar pentru investiții tradiționale în infrastructură, ci și pentru diversificarea economică a exploatațiilor apicole, în special prin valorificarea produselor secundare ale stupului și încadrarea acestora în lanțuri valorice ale sectorului farmaceutic, medical și cosmetic, precum și prin dezvoltarea activităților conexe, cum ar fi turismul de agrement și medical. Aceste inițiative pot fi sprijinite prin instrumente financiare flexibile – granturi condiționate, credite preferențiale, vouchere pentru inovație și mentorat antreprenorial – calibrate în funcție de profilul și capacitatea de implementare a fiecărui beneficiar.

Un alt vector de dezvoltare, identificat inclusiv de către respondenții sondajului, îl constituie promovarea mierii locale ca produs cu valoare adăugată înaltă. În pofida calităților organoleptice și nutriționale remarcabile ale mierii autohtone, lipsa unor mecanisme consolidate de marketing, precum promovarea consolidată a brandului „Miere de Moldova”, ambalarea deficitară și accesul limitat la certificări de calitate, din cauza costurilor ridicate, reduce semnificativ competitivitatea mierii moldovenești pe piețele internaționale. În acest context, se impune dezvoltarea unor programe integrate destinate Asociațiilor de profil, axate pe promovarea comercială, care să sprijine certificarea produselor, parti-

operate outside the legal framework, which limits their access to financial instruments, regulated markets, and institutional support programs. The transition from subsistence or hobby beekeeping to formalised and sustainable economic activities must become a central objective of public policies in the field of rural development. This process requires not only information and entrepreneurial education campaigns, but also the implementation of concrete support mechanisms, such as tax breaks for newly registered businesses, legal and technical assistance promoted through relevant associations, and grants and subsidies to encourage newly registered businesses or those that become members of economic cooperation forms.

The second strategic pillar is the technological modernization of beekeeping activities in order to adapt to new climatic conditions and market competitiveness requirements. The increased frequency of extreme weather events, phenological imbalances in honey-producing vegetation, and uncertainties regarding honey trading prices require the adoption of modern technological solutions. In this regard, public interventions should complement the support for current investments with applied research projects and programs and the development of a nationwide digital infrastructure for monitoring apiaries, all of which contribute to increasing operational efficiency and reducing production risks.

At the same time, research highlights the need to expand financial support programmes, not only for traditional investments in infrastructure, but also for the economic diversification of beekeeping operations, in particular by capitalising on bee by-products and integrating them into the value chains of the pharmaceutical, medical and cosmetic sectors, as well as by developing related activities such as leisure and medical tourism. These initiatives can be supported by flexible financial instruments, conditional grants, preferential loans, innovation vouchers, and entrepreneurial mentoring, calibrated according to the profile and implementation capacity of each beneficiary.

Another vector of development, identified by the survey respondents, is the promotion of local honey as a high value-added product. Despite the remarkable organoleptic and nutritional qualities of local honey, the lack of consolidated marketing mechanisms, such as the consolidated promotion of the “Miere de Moldova” brand, poor packaging, and limited access to quality certifications due to high costs, significantly reduce the competitiveness of Moldovan honey on international markets. In this context, there is a need to develop integrated programs for relevant associations, focused on commercial promotion, supporting product certification, participation in international fairs and exhibitions, and strengthening the position of local bee products in international value chains.

ciparea la târguri și expoziții internaționale și consolidarea poziției produselor apicole locale în lanțurile valorice internaționale.

Rezultatele cercetării evidențiază că doar prin consolidarea continuă a programelor de asistență financiară externă, în special celor nerambursabile, sectorul apicol din Republica Moldova poate deveni unul competitiv, rezilient și orientat către piețele externe. Această tranziție este posibilă doar printr-un cadru coerent de politici publice, care să fie corelat cu mecanisme eficiente de finanțare, capabil să susțină dezvoltarea capacităților instituționale ale asociațiilor de profil și companiilor din domeniu și să valorifice în mod inteligent resursele naturale și capitalul uman din zonele rurale.

Concluzii

Asistența financiară nerambursabilă reprezintă un motor esențial în sporirea rezilienței și performanței sectorului apicol din Republica Moldova, contribuind în mod semnificativ la oficializarea și dezvoltarea afacerilor care implementează tehnologii moderne, capabile să producă și exporte produse apicole recunoscute pe plan internațional.

Rezultatele cercetării empirice confirmă impactul semnificativ al asistenței financiare externe nerambursabile, materializat în sporirea veniturilor companiilor beneficiare cu peste 20% și crearea locurilor de muncă, în special pentru populația din mediul rural.

Formalizarea activităților apicole și consolidarea structurilor asociative reprezintă precondiții esențiale pentru accesarea eficientă a instrumentelor de sprijin financiar și pentru creșterea capacității de absorbție a fondurilor externe nerambursabile în sectorul apicol, necesare dezvoltării durabile a sectorului.

Într-un context marcat de incertitudini climatice și presiuni concurențiale crescute, asistența financiară externă nerambursabilă necesită a fi orientată către achiziția de echipamente performante, tehnologii digitale și soluții inovative adaptate riscurilor de mediu, care vor contribui la creșterea productivității și rezilienței sectorului. Totodată, diversificarea activităților economice în cadrul afacerilor apicole, prin valorificarea produselor secundare și dezvoltarea produselor cu valoare adăugată, va oferi apicultorilor stabilitate financiară și acces la noi segmente de piață, asigurând astfel un model economic mai rezilient și durabil.

Sporirea rezilienței sectorului apicol este atât necesară, cât și realizabilă, prin valorificarea inteligentă a resurselor externe nerambursabile, direcționate strategic către consolidarea capacităților instituționale ale asociațiilor de profil, sprijinirea educației antreprenoriale și tehnice a apicultorilor, precum și prin finanțarea proiectelor de cercetare aplicativă cu potențial inovativ.

Sectorul apicol din Republica Moldova deține un potențial considerabil, care poate fi valorificat pe

The research results demonstrate that only through the continuous strengthening of external financial assistance programmes, especially non-reimbursable ones, can the beekeeping sector in the Republic of Moldova become competitive, resilient, and oriented towards foreign markets. This transition is only possible through a coherent public policy framework, linked to effective financing mechanisms, capable of supporting the development of the institutional capacities of relevant associations and companies in the field and intelligently exploiting the natural resources and human capital in rural areas.

Conclusions

Non-reimbursable financial assistance is an essential driver in increasing the resilience and performance of the beekeeping sector in the Republic of Moldova, contributing significantly to the formalisation and development of businesses that implement modern technologies capable of producing and exporting internationally recognized bee products.

The results of empirical research confirmed the significant impact of non-reimbursable external financial assistance, resulting in an increase in the revenues of beneficiary companies by more than 20% and the creation of jobs, especially for the rural population.

The formalisation of beekeeping activities and the consolidation of associative structures are essential preconditions for effective access to financial support instruments and for increasing the absorption capacity of non-reimbursable external funds in the beekeeping sector, which are necessary for the sustainable development of the sector.

In a context marked by climate uncertainty and increased competitive pressures, non-reimbursable external financial assistance needs to be directed towards the purchase of high-performance equipment, digital technologies, and innovative solutions adapted to environmental risks, which will contribute to increasing the productivity and resilience of the sector. At the same time, diversifying economic activities within beekeeping businesses, by capitalising on by-products and developing value-added products, will provide beekeepers with financial stability and access to new market segments, thus ensuring a more resilient and sustainable economic model.

Increasing the resilience of the beekeeping sector is both necessary and achievable through the intelligent use of non-reimbursable external resources, strategically directed towards strengthening the institutional capacities of relevant associations, supporting the entrepreneurial and technical education of beekeepers, and financing applied research projects with innovative potential.

The beekeeping sector in the Republic of Moldova has considerable potential, which can be fully exploited through a strategic approach combining coherent public policies, sustainable financing

deplin printr-o abordare strategică ce combină politici publice coerente, mecanisme sustenabile de finanțare și parteneriate consolidate cu actorii internaționali de dezvoltare. Susținerea continuă a acestui sector nu doar că va contribui la dinamizarea economiei rurale, dar va permite și integrarea apiculturii în lanțuri valorice competitive, cu accent pe produse naturale, autentice și cu valoare adăugată ridicată – un veritabil ambasador al calității și imaginii de țară.

mechanisms, and strengthened partnerships with international development actors. Continued support for this sector will not only help to boost the rural economy, but will also enable the integration of beekeeping into competitive value chains, with a focus on natural, authentic, and high value-added products – a true ambassador for the country's quality and public image.

Bibliografie/ Bibliography:

1. CEBAN, A. Beekeeping sector of the Republic of Moldova: Sustainable development challenges. In: S. D. RODINO; S. DRAGOMIR and V. VILI (Eds.). *Agrarian Economy and Rural Development – Trends and Challenges*. Online. (15th ed., pp. 91–99). București: ICEADR, 2024. Disponibil: <https://www.econstor.eu/handle/10419/319510> [accesat 2025-08-12].
2. GILL, R. J.; K. C. BALDOCK; M. J. BROWN; L. V. Dicks; M. T. FOUNTAIN et al. *Protecting an ecosystem service: Approaches to understanding and mitigating threats to wild insect pollinators*. Online. *Advances in Ecological Research*. 2016, vol. 54, pp. 135-206. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/bs.aecr.2015.10.007> [accesat 2025-09-21].
3. MINISTERUL AGRICULTURII ȘI INDUSTRIEI ALIMENTARE. *Ziua Națională a Apicultorului*. Online. Comunicat de presă. 2025, 19 august. Disponibil: <https://maia.gov.md/ru/node/6246> [accesat 2025-09-24].
4. PATEL, V.; N. PAULI; E. BIGGS; L. BARBOUR and B. BORUFF. *Why bees are critical for achieving sustainable development*. Online. *Ambio*. 2021, vol. 50(1), pp. 49-59. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01333-9> [accesat 2025-09-24].
5. *Rapoartele financiare pentru anii 2018-2024, cu descifrări de conturi ale Asociației Naționale a Apicultorilor din Republica Moldova*
6. *Rapoartele financiare pentru anii 2018-2024, cu descifrări de conturi ale Asociația Exportatorilor de Produse Apicole din Moldova*
7. SOMJI, A. and A. PALADE. „Îndulcirea” potențialului de muncă decentă: O analiză a sistemelor de piață a sectorului apicol din Republica Moldova. Geneva: International Labour Organization, 2021. ISBN 978-92-2-034493-4.
8. UNITED NATIONS. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Online. New York: United Nations, 2015. Disponibil: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [accesat 2025-08-21].
9. UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT. *High Value Agriculture Activity (HVAA) Final Report*. Online. Chișinău: USAID Moldova, 2023. Disponibil: <https://www.mcc.gov/resources/doc/evalbrief-051923-mda-high-value-agriculture/> [accesat 2025-10-02].
10. UNIUNEA EUROPEANĂ. *Regulamentul (UE) nr. 1308/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de instituire a unei organizări comune a piețelor produselor agricole*. Online. EUR-Lex. 2013. Disponibil: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32013R1308R\(17\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32013R1308R(17)) [accesat 2025-10-14].
11. UNIUNEA EUROPEANĂ. *Regulamentul (UE) 2021/2115 al Parlamentului European și al Consiliului din 2 decembrie 2021 de stabilire a normelor privind sprijinul pentru planurile strategice PAC*. Online. EUR-Lex. 2021. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32021R2115> [accesat 2025-09-17].

Indexarea CZU și redactarea bibliografică:
Alla IAROVAIA, Svetlana STUDZINSCHI
Indexare în Baze de date naționale și internaționale: Ana GUDIMA, Elena RAILEAN
Biblioteca Științifică ASEM

Bun de tipar 22.10.2025
Coli editoriale 12,5. Coli de tipar 15,0.
Comanda nr. 52.

Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM
Chișinău – 2005, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni 59
tel. 022-402-936 (+373 68-79-89-70); 022-402-886 (+373 60-75-49-85);
022-402-910 (+373 79-01-47-32)

ISSN 1810-9136