

ECONOMICA

Nr. 2 (132) / 2025

revistă științifico-didactică

**„Nimic nu stimulează mai mult gândirea
decât o opinie diferită.”**

Dale Carnegie



Editura ASEM



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

ECONOMICA

Revistă științifico-didactică

An. XXXIII, nr.2 (132), iunie 2025

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. hab. **Victor MORARU**, membru corespondent al AȘM, Republica Moldova
Prof. univ. dr. hab. **Alexandru STRATAN**, membru corespondent al AȘM, 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 FEURAS**, 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 ČEKEREVAC**, 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.2025.132>

Editura ASEM, Chișinău-2025



ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA

ECONOMICA

Scientific and didactic journal

Year XXXIII, No.2 (132), June 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. Hab. **Victor MORARU**, corresponding member of the ASM, Republic of Moldova
Professor Dr. Hab. **Alexandru STRATAN**, corresponding member of the ASM, 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, Svishtov, 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.2025.132>

Publishing house of ASEM, Chisinau-2025

CUPRINS

ECONOMIE, BUSINESS ȘI ADMINISTRARE

Particularități și metode de proiectare a unei noi destinații turistice.....	7
<i>Dr. hab., conf. univ. Nicolae Platon, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.07	
Contribuția strategiilor de marketing turistic la dezvoltarea economică și promovarea identității locale.....	22
<i>Conf. univ. dr. Adrian Bulican, ASEM</i> <i>Prof. univ. dr. hab. Elena Turcov, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.22	
Implementarea schimbărilor organizaționale într-o instituție bancară: bune practici și provocări în cazul Băncii Comerciale „VICTORIABANK” S.A.	37
<i>Conf. univ., dr. Mariana Șendrea, ASEM</i> <i>Svetlana Prodius, Director Agenție Poșta Veche, Sucursală Nr. 12, B.C. „Victoriabank” S.A.</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37	
Imaginea Republicii Moldova în viziunea tinerilor și seniorilor: o perspectivă intergenerațională în epoca globalizării.....	56
<i>Conf. univ., dr. Maria Grigoraș, UTM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.56	
Анализ влияния нейросетей на бизнес—среду и рынок труда.....	72
<i>Др. экон. наук. Сергей Портареску</i> <i>Докторант, ассистент унив. Еуджениу Стоян</i> <i>Студент Ангелина Гончар</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.72	

FINANȚE, CONTABILITATE, ANALIZĂ ȘI INFORMATICĂ ECONOMICĂ

Transformarea pedagogiei contabile în contextul digitalizării și economiei sustenabile....	87
<i>Conf. univ. dr. Lilia Grigori, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.87	
Reforma parteneriatelor public-private în Republica Moldova: implicații juridice și contabile ale noilor reglementări.....	106
<i>Conf. univ. dr. Angela Popovici, ASEM</i> <i>Drd. Corina Panuș, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.106	
Contabilitatea de gestiune în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova: între percepție, realitate și imperativul transformării.....	120
<i>Drd. Liliana Țurcanu, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120	

CONTENT

ECONOMICS, BUSINESS AND ADMINISTRATION

Particularities and Methods for Designing a New Tourist Destination.....	7
<i>Assoc. Prof. Dr. Hab., Nicolae Platon, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.07	
The Contribution of Tourism Marketing Strategies to Economic Development and the Promotion of Local Identity.....	22
<i>Assoc. Prof. Dr. Adrian Bulican, ASEM</i> <i>Prof. Dr. Hab. Elena Turcov, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.22	
Implementation of Organizational Changes in a Banking Institution: Best Practices and Challenges in the Case of the Commercial Bank “Victoriabank” S.A.	37
<i>Assoc. Prof., PhD Mariana Sendrea, ASEM</i> <i>Svetlana Prodius, Director, Posta Veche, Agency, Branch No. 12, Victoriabank S.A.</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37	
The Image of the Republic of Moldova in the Vision of Young People and Seniors: an Intergenerational Perspective in the Age of Globalization.....	56
<i>Assoc. Prof., PhD Maria Grigoras, TUM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.56	
Analysis of the Influence Act of Neural Networks on the Business Environment and the Labour Market.....	72
<i>Assoc. Prof. PhD, Serghei Portarescu</i> <i>PhD student, Assistant lecturer Eugeniu Stoian</i> <i>Student Angelina Gonchiar</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.72	

FINANCE, ACCOUNTING, ECONOMIC ANALYSIS AND INFORMATICS

The Transformation of Accounting Pedagogy in the Context of Digitalisation and Sustainable Economy.....	87
<i>Assoc. Prof. PhD Lilia Grigoroi, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.87	
The Reform of Public-Private Partnerships in the Republic of Moldova: Legal and Accounting Implications of the New Regulations.....	106
<i>Assoc. Prof. PhD Angela Popovici, ASEM</i> <i>PhD candidate Corina Panus, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.106	
Management Accounting in Higher Education Institutions in the Republic of Moldova: between Perception, Reality, and the Imperative of Transformation.....	120
<i>PhD candidate Liliana Turcanu, ASEM</i> https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120	

CZU: 348.486(478)

UDC: 348.486(478)

PARTICULARITĂȚI ȘI METODE DE PROIECTARE A UNEI NOI DESTINAȚII TURISTICE

Dr. hab., conf. univ. Nicolae PLATON, ASEM
platonanat@yahoo.com
ORCID: 0000-0001-7365-1144
DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.07>

PARTICULARITIES AND METHODS FOR DESIGNING A NEW TOURIST DESTINATION

Dr. Hab., Assoc. Prof. Nicolae PLATON, ASEM
platonanat@yahoo.com
ORCID: 0000-0001-7365-1144
DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.07>

Turiștii ca consumatori ai produselor și serviciilor turistice au o curiozitate înăscută în ceea ce privește cunoașterea lumii în care trăiesc și de aceea sunt mereu în căutarea experiențelor plăcute și inedite, ce țin de valorificare unei destinații turistice noi. În aceste condiții, agenții pieței turistice: agențiile de turism detaliste și tur-operatorii sunt nevoiți, în permanență, să pună la dispoziția turiștilor noi destinații turistice, pentru a-și diversifica oferta turistică existentă.

Este important ca destinațiile turistice puse la dispoziția pieței să aibă menirea de a satisface comportamentul de consum al potențialilor turiști și totodată să completeze oferta turistică a țării.

Articolul respectiv, descrie specificul, modul de proiectare și punere în valoare turistică a unei destinații turistice noi, atât din viziunea consumatorilor-turiști, cât și prin prisma agenților pieței turistice, implicați în prestația turistică.

Cuvinte cheie: turism, destinație turistică, consumatori-turiști, agenții pieței turistice, tur informativ, aranjamente turistice.

JEL: M2, Z3.

Introducere

Ascensiunea turismului văzut, ca un catalizator al timpurilor moderne, nu poate fi oprită. Societatea actuală, dominată incontestabil de stres și presiuni psihologice, reclamă necesitatea de odihnă și recreere, ca activitate de refacere a capacității de muncă.

Nevoia de relaxare, nevoia de refacere, nevoia de senzații plăcute și amplificarea dorinței de a cunoaște destinații noi, sunt numai câteva dintre motivele, care îl determină pe consumatorul-turist să evadeze din mediul său obișnuit de habitat. Turiștii care decid să efectueze o călătorie de vacanță, recurgând la prestațiile agenților pieței turistice, își vor începe

Tourists, as consumers of tourism products and services, have an innate curiosity regarding the knowledge of the world in which they live and that is why they are constantly looking for pleasant and unique experiences associated with the exploitation of a new tourist destination. Under these circumstances, the agents of the tourist market: retail travel agencies and tour operators, must continuously provide tourists with new tourist arrangements in order to diversify their existing tourism offer.

Therefore, in order to face the challenges, the agents of the tourism market must make considerable efforts to understand the consumption behaviour of potential tourists and, consequently, to launch distinct tourist destinations.

This article describes the specifics, the way of designing and valuing a new tourist destination, both from the perspective of the tourism consumers- and from the perspective of the tourist market agents.

Key words: *tourism, tourism destination, tourism consumers, tourism market agents, informative tour, tourism arrangements.*

JEL: M2, Z3.

Introduction

The rise of tourism, seen as a catalyst of modern times, cannot be stopped. Today's society, undeniably dominated by stress and psychological pressures, claims the need for rest and recreation, as an activities that restore working capacity.

The need for relaxation, recovery, pleasant sensations and the increasing desire to discover new destinations, are just some of the reasons that challenge the tourism consumers to escape from their usual living environment. Tourists who decide to take a vacation trip, using the services of the tourism market agents, will start their journey by temporarily leaving the

călătoria părăsind temporar mediul obișnuit în care își au domiciliul permanent, urmând ca, după consumarea timpului dedicat vacanței preconizate, să revină în mediul său obișnuit – adică acolo de unde a plecat.

În aceste condiții, fenomenul datorită căruia un număr mare de persoane își părăsesc temporar locul de reședință și devin, pentru un timp, consumatori de bunuri și servicii în alte localități sau în alte țări, îi determină pe agenții pieței turistice să studieze nevoile de consum ale acestora, pentru a le pune la dispoziție cele mai variate și sofisticate oferte turistice din diverse zone și regiuni ale lumii.

Corespunzător etapelor pe care le parcurge un turist de la reședința sa permanentă până la destinația turistică și înapoi, agenții pieței turistice desfășoară un întreg complex de activități de logistică, menite să asigure prestația corespunzătoare a serviciilor turistice, în funcție de aranjamentele turistice oferite.

În mod evident, deplasare către o destinație turistică presupune prestația turistică, iar prestația turistică poate fi asigurată numai în cazul când există triumviratul: *prestatorii de servicii – agenții pieței turistice – consumatorii-turiști*. Astfel, apare necesitatea de studiere a acestei legături pentru a reflecta modul, specificul și particularitățile de proiectare a unei destinații turistice noi.

Actualitatea temei

Actualmente, turismul reprezintă un stil de viață pentru toți adepții călătoriilor, care se bazează pe mobilitate și dinamism, precum și pe dorința de a cunoaște ceva nou și inedit. În acest sens, capacitatea de adaptare și ajustare a ofertei turistice la exigențele turiștilor, trebuie să reprezinte o preocupare majoră a întreprinderilor de turism.

Însă, pentru a se adapta cerințelor variate ale consumatorilor-turiști, întreprinderea turistică este nevoită să facă față schimbărilor care intervin pe scară națională și internațională, schimbări care se manifestă prin: modificări în opțiuni, modificări în preferințe, modificări în schimbarea trendului de consum turistic etc.

Trebuie să atragem atenția și asupra faptului, că dacă întreprinderea turistică nu se poate adapta modificărilor intervenite pe piața turistică, existența lor pe termen mediu și lung poate fi compromisă. Din aceste considerente, întreprinderile turistice trebuie să-și identifice nișa, să-și stabilească destinațiile turistice pe care vrea

usual environment in which they have their permanent residence, and then, after consuming the time dedicated to the expected vacation, they will return to their usual environment, i.e. the place from which they departed.

Under these circumstances, the phenomenon whereby a large number of people temporarily leave their place of residence and become, for a while, consumers of goods and services in other localities or in other countries, determines tourism market agents to study their consumption needs, in order to provide them with the most varied and sophisticated tourism offers from various areas and regions of the world.

In accordance to the stages that a tourist passes through from his permanent residence to the tourism destination and back, the tourism market agents carry out a whole complex of logistical activities, aimed at ensuring the proper provision of tourism services, depending on the offered tourism arrangements.

Obviously, a travel to a tourism destination supposes the provision of tourism services, and such tourism services can only be provided when the triumvirate exists: *service providers – tourism market agents – tourism consumers*. Thus, there arises the need to study this connection in order to reflect the way, the specifics and the particularities of designing a new tourism destination.

Research Topicality

Currently, tourism represents a lifestyle for all travel enthusiasts, which is based on mobility and dynamism, as well as on the desire to discover something new and original. In this regard, the ability to adapt and adjust the tourism offer to the demands of tourists must represent a major concern of tourism enterprises.

However, in order to adapt to the varied requirements of tourism consumers, the tourism enterprise is forced to face the changes that intervene both on a national and international scale, changes which manifest themselves through: changes in options, changes in preferences, and changes in trends of tourism consumption, etc.

Attention must also be drawn to the fact that if the tourism enterprise cannot adapt to the changes in the tourism market, their existence in the medium and long term may be compromised. For these reasons, tourism businesses must identify their niche, establish their tourism destinations they want to valorise, analyse them, anticipate changes, and foresee trends in the con-

să le valorifice, să le analizeze, să anticipeze schimbările și să prevadă tendințele în comportamentul de consum al turiștilor. Numai pe această cale se poate forma o clientelă stabilă și fidelă.

În consecință, dacă realizăm o cercetare pe scară largă la acest subiect, putem deduce, că, valorificarea unei destinații turistice noi, este o activitate extrem de complexă, alcătuită dintr-o mare diversitate de acțiuni, care pot fi demarate conform unor principii și mecanisme specifice și care necesită o investigație științifică aprofundată.

Ca argumente ce susțin cercetarea acestei teme sunt:

- analiza modului de proiectare a unei destinații turistice noi, pentru ca acesta să devină operabilă;
- determinarea factorilor-cheie care au impact important în demararea prestației turistice;
- caracterizarea particularităților unei destinații turistice din perspectiva consumatorului – turist;
- identificarea și descrierea etapelor pe care trebuie să le parcură agenții pieței turistice în procesul de valorificare a unei destinații turistice noi;
- stabilirea cerințelor și a condițiilor de organizare a unui tur informativ;
- scoaterea în evidență a unor concluzii, referitoare la posibila evoluție viitoare a domeniului cercetat, în baza unor argumente credibile.

Scopul cercetării constă în elucidarea tuturor circumstanțelor ce țin de specificul proiectării și punerii în valoare turistică a unei destinații turistice noi, capabile să răspundă necesităților de consum ale potențialilor solicitanți de produse și servicii turistice.

Metode științifice aplicate

Metodologia de cercetare științifică utilizată în elaborarea prezentului articol, a constituit un suport fundamental pentru demararea unui studiu aprofundat în investigarea tematicii respective, descriind specificul și modul de proiectare a unei destinații turistice noi. Printre metodele esențiale de cercetare utilizate în prezentul articol pot fi nominalizate următoarele:

- **cercetarea științifică** graduală realizată pe parcurs, care a permis perceperea și sesizarea esenței fenomenelor cercetate, prin identificarea legăturilor funcționale dintre agenții pieței turistice și consumatorii-turiști, cu referire la valorificarea unei destinații turistice noi;

sumption behaviour of tourists. Only in this way a stable and loyal client base can be formed.

Consequently, if we carry out a large-scale research on this subject, we can deduce that the valorisation of a new tourist destination is an extremely complex activity, made up of a great diversity of actions, which can be initiated according to some specific principles and mechanisms and which requires an in-depth scientific investigation.

As arguments that are required for the research of this topic are the following:

- the analysis of how to design a new tourist destination so that it becomes operational;
- the determination of the key factors that have an important impact on initiating the tourism service;
- the characterisation of the particularities of a tourism destination from the perspective of the tourism consumer;
- the identification and description of the stages that tourism market agents must go through in the process of valorising a new tourist destination;
- the establishment of requirements and conditions for organizing the informative tour;
- highlighting some conclusions, regarding the possible future evolution of the researched field, based on credible arguments.

The aim of the research consists in the elucidation of all the circumstances related to the specifics of designing and highlighting of a new tourism destination, capable of responding to the consumption needs of potential applicants for tourism products and services.

Research methodology

The scientific research methodology applied in the elaboration of this article constituted a fundamental support for starting a more in-depth study in the investigation of the this topic, describing the specifics and the way of designing a new tourism destination. Among the essential research methods used in this article, the following can be mentioned:

- **gradual scientific research** carried out along the way, which allowed the perception and awareness of the essence of the researched phenomena, by identifying the functional links between the tourism market agents and the tourism consumers, with respect to the valorisation of a new tourist destination;

- **cercetarea fundamentală**, care a contribuit la aprofundarea cunoștințelor teoretice, la identificarea premiselor schimbărilor atestate în domeniul cercetat, concretizarea oportunităților pentru viitor, conturarea unor investigații sub formă de studii teoretice – care au permis formularea unor concluzii practice științific argumentate;
- **cercetarea aplicativă** care a fost orientată spre obținerea datelor pentru direcționarea activității practice în vederea optimizării demersurilor metodice;
- **sinteza** care a facilitat abordarea informațiilor teoretice și a rezultatelor cercetării, conducând la formularea unor concluziilor generalizatoare, exprimate în articol.

Relevanța articolului. Cercetarea și elucidarea acestei teme a dat posibilitate autorului ca să generalizeze anumite concluzii relevante și, ca urmare, să propună o serie de propuneri și recomandări, menite să influențeze benefic procesul de proiectare a unei destinații turistice în viitor.

Rezultate și discuții

Turismul reprezintă o industrie a călătoriilor, în cadrul căreia oamenii se deplasează către anumite destinații turistice pentru a-și satisface diverse necesități de: aventură, relaxare fizică și emoțională, cunoaștere, odihnă sau agrement. Ținând cont de aceste aspecte, agenții pieței turistice trebuie să adopte o strategie bine gândită cu referire la modul de concepere, lansare și distribuție a serviciilor și produselor turistice, pentru a face față cererii în continuă creștere, care se atestă pe piața de profil. Strategia este concepută „*plecând de la resursele și competențele întreprinderii pentru a crea noi oportunități*” [9, p. 48].

Pentru ca un produs sau serviciu turistic să fie un succes, în opinia Dnei dr. Rocsana Bucea-Manea-Țoniș, conferențiar universitar, acesta trebuie „*să atragă clienți noi și să îi fidelizeze pe cei existenți, să răspundă cerințelor pieței, dar este recomandat să le depășească așteptările clienților, să aibă un preț adecvat fiecărui segment de piață, fiecărui tip de client, să fie ușor accesibil-plasat în „calea clientului” și să fie promovat corespunzător*” [1, p. 11].

La rândul său, prof. univ. dr. Monica Maria Coroș este de părerea că „*succesul unui produs sau al unei destinații depinde fundamental de măsura în care acesta sau aceasta se adresează clientului potrivit*” [2, p. 31].

- **fundamental research**, which contributed to the deepening of theoretical knowledge, the identification of the premises of the changes observed in the researched field, specification of future opportunities, and the development of investigations in the form of theoretical studies, which allowed the formulation of scientifically argued practical conclusions;
- **applied research**, aimed at obtaining data for directing the practical activity in order to increase methodical work;
- **synthesis**, which facilitated the integration of theoretical information and research results, leading to the formulation of generalised conclusions presented in the article.

The relevance of the article. The research and elucidation of this theme gave the author the possibility to generalize certain relevant conclusions, and, as a result, to put forward a series of proposals and recommendations, intended to beneficially influencing the design of a tourist destination in the future.

Results and Discussions

Tourism represents a travel industry in which people travel to a tourist destination in order to satisfy their needs: adventure, physical and emotional relaxation, knowledge, rest and recreation. Taking into account these aspects, tourism market agents must have a well-thought-out strategy with reference to how to design, launch and distribute tourism services and products, in order to cope with the growing demand, which is observed in the market. The strategy is designed “*starting from the company’s resources and competences to create new opportunities*” [9, p. 48].

In order for a tourism product or service to be successful, in the opinion of Professor, Phd Rocsana Bucea-Manea-Țoniș, it must “*attract new customers and keep the existing ones, meet market requirements, but should also exceed customer expectations, be appropriately priced for each market segment and for each type of customer, be easily accessible, placed in the “customer’s way”, and to be properly promoted*” [1, p. 11].

University professor Monica Maria Coroș is of the opinion that “*the success of a product or a destination depends fundamentally on the extent to which it addresses the right customer*” [2, p. 31].

De aceea, la proiectarea unei destinații turistice noi este necesar ca să ținem cont de specificul acesteia, de gradul de accesibilitate, de gama de prețuri și tarife operate, de serviciile oferite, precum și de factorii-cheie care participă la demararea prestației turistice.

Se impune menționat faptului, că factorii-cheie sunt decisivi în valorificare destinațiilor turistice, deoarece aceștia formează tot lanțul valoric care implică prestația turistică.

În *Tabelul 1*, prezentăm factorii-cheie, care influențează semnificativ demararea prestației turistice.

That is why, when designing a new tourism destination, it is necessary to take into account its specifics, level of accessibility, the range of prices and operated rates, the offered services, as well as the key factors that participate in the initiation of the tourism service.

It should be noted that the key factors are decisive in the valorisation of tourism destinations, because they form the entire value chain that involves the tourism service.

In *Table 1*, we present the key factors, which to a certain extent have an influence on the initiation of the tourism service.

Tabelul 1/ Table 1

**Factorii-cheie care au impact important la demararea prestației turistice/
The key factors that have an important impact on the initiation of the tourism service**

N/o	Factorii-cheie/ The key factors	Caracteristica factorilor/ Characteristics of the factors
1.	Consumatorul-turist/ Tourism consumer	Caută diferite experiențe pentru a-și satisface necesitățile de aventură, relaxare fizică și emoțională, cunoaștere, destindere, odihnă, agrement./ Seeks different experiences to satisfy the needs for adventure, physical and emotional relaxation, knowledge, recreation, rest, leisure.
2.	Agenții pieței turistice/ Tourism market agents	Actorii din mediul de afaceri percep ramura turistică ca pe o oportunitate de a genera profit, furnizând produse și servicii turistice către consumatori./ The business environment sees the tourism branch as an opportunity to generate profit by providing tourism products and services to the tourism consumer.
3.	Prestatorii de servicii turistice/ Tourism service providers	Entitățile economice care furnizează servicii turistice au de asemenea un rol decisiv în prestația turistică. Ei investesc în baza tehnico-materială (unități de cazare, alimentație, agrement, etc.) pentru a o pune la dispoziția turiștilor, cu scopul de-a a obține un anumit beneficiu economic. Este evident, că fără o bază tehnico-materială adecvată nu poate fi valorificată o destinație turistică, cât de atrăgătoare nu ar fi aceasta./ The economic entities that provide tourism services also have a decisive role in the tourism performance. They invest in the technical-material base (accommodation units, food, leisure, etc.) to make it available to tourists, with the aim of obtaining a certain economic benefit. It is obvious that without an adequate technical-material basis, a tourism destination cannot be exploited, no matter how attractive it is.
4.	Administrația publică centrală de nivel unu și de nivel doi/ The central public administration of level one and level two	Organele de stat, care guvernează o destinație turistică sau o anumită regiune turistică, văd în turism rezolvarea unor probleme de ordin economic și social./ The state bodies that govern a tourism destination or a certain tourism region see the tourism as a solution of economic and social problems.
5.	Comunitatea gazdă/ The host community	Localnicii, ca regulă, văd în turism un factor cultural și un generator de locuri de muncă. În legătură cu acest fapt, deseori se urmărește interacțiunea activă dintre turiști și comunitatea rezidentă. Efectul acestei interacțiuni poate avea efecte pozitive sau, în unele situații, negative./ Locals, as a rule, see the tourism as a cultural factor and a job generator. In relation to this fact, the interaction between tourists and the resident community is often followed. The effect of this interaction can be beneficial or negative.

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** developed by author

În consecință, putem afirma, că, toți factorii-cheie implicați în prestația turistică, beneficiază de anumite avantaje, ca rezultat al valorificării unei destinații turistice noi.

De asemenea, autorul prezentului studiu este de părere că turismul practicat într-o destinație turistică poate fi definit, *ca o combinație de relații de parteneriat stabilite și dezvoltate între factorii-cheie implicații: consumatorul-turist, agenții pieței turistice, prestatorii de servicii turistice, administrația publică centrală (de nivel unu și de nivel doi), precum și comunitatea gazdă, în cadrul căreia are loc procesul de promovare, atragere, găzduire și alimentație a turiștilor.*

Pentru o destinație turistică, turismul îndeplinește două funcții esențiale: funcția socială și funcția economică. Totodată, acesta este „un factor de cultură și civilizație, beneficiind de o multitudine de avantaje privind folosirea timpului liber și comorile universale” [4, p. 156]. De asemenea, turismul este generator de senzații, impresii și bună dispoziție.

O destinație poate fi valorificată din punct de vedere turistic numai dacă reușește să atragă și să fidelizeze consumatorii-turiști. De aceea, considerăm oportun, ca să relatăm despre particularitățile unei destinații turistice prin prisma consumatorului – turist, care este beneficiarul principal al serviciilor și produselor turistice, disponibile în cadrul destinației. Aceste particularități sunt prezentate în *Figura 1*.

Consequently, we can affirm that all the key factors involved in the tourism performance benefit from certain advantages, as a consequence of the exploitation of a new tourism destination.

The author of this study is also of the opinion that tourism practiced in a tourist destination can be defined as a combination of partnership relations established and developed between the key factors: the tourism consumer, tourism market agents, tourism service providers, the central public administration of levels one and two, as well as the host community, within which the process of promoting, attracting, hosting and catering for tourists take place.

For the tourist destination, tourism fulfils two key functions: the social function and the economic function. It is also “a factor of culture and civilization, benefiting from a multitude of advantages regarding the use of free time and universal treasures” [4, p. 156]. In addition, tourism is a generator of sensations, impressions and good mood.

A destination can only be exploited from a tourism point of view if it is attractive for tourism consumers. That is why we consider it appropriate to present the particularities of a tourism destination through the lens of the tourism consumer, who is the main beneficiary of the tourism services and products available at a tourism destination. These features are shown in *Figure 1*.

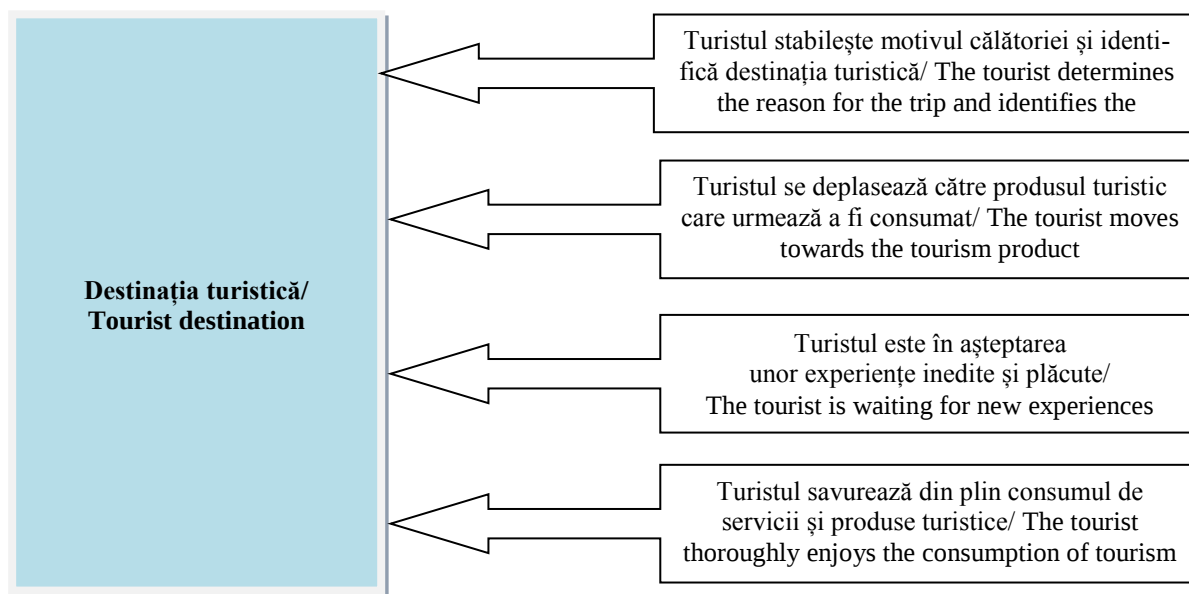


Figura 1. Particularitățile unei destinații turistice/
Figure 1. The particularities of a tourism destination
Sursa: elaborată de autor/ Source: developed by author

Consultând literatura de specialitate referitoare la așteptările consumatorilor-turiști în raport cu o destinație turistică, am analizat opinia grupului de cercetători în turism Nicolae Neacșu, Petre Baron și Oscar Snac, exprimată în lucrarea „Economia turismului”, care relatează, că „noua atracție a vacanțelor trebuie să se orienteze spre patru domenii de experiențe trăite, care se cer oferite simultan: experiența de explorare, experiența biotică, experiența socială și experiența optimizantă” [7, p. 325].

În Tabelul 2, sunt generalizate caracteristicile domeniilor de experiențe, care pot fi trăite de către consumatorii-turiști.

Consulting the specialized literature with reference to the expectations of tourism consumers in relation to a tourism destination, we analysed the opinion of the group of tourism researchers Nicolae Neacșu, Petre Baron and Oscar Snac, expressed in the work “Tourism Economy”, which states that “the new attraction of vacations must be oriented towards four areas of lived experiences, which must be offered simultaneously: the exploration experience, the biotic experience, the social experience and the optimizing experience” [7, p. 325].

Table 2 summarizes the characteristics of the domains of experiences that can be experienced by tourism consumers.

Tabelul 2/ Table 2

**Orientarea vacanțelor după domeniile de experiențe trăite/
Orientation of holidays according to the areas of lived experiences**

N/o	Domenii de experiențe trăite/ Areas of lived experiences	Caracteristica domeniilor de experiențe trăite/ Characterization of areas of lived experiences
1.	Experiența de explorare/ The exploration experience	Include diferite stadii de cunoaștere elementară a specificului destinației turistice, până la trăirea experiențelor inedite specifice zonei explorate./ Includes different stages of elementary knowledge of the specifics of the tourism destination, up to living unique experiences specific to the explored area.
2.	Experiența biotică/ The biotic experience	Constă în descoperirea neașteptatelor senzații, priveliști sau farmec ale unor locații turistice, amplasate pe unul din itinerarele destinației./ Consists in discovering the unsuspected sensations, views or charm of a tourism location placed on one of the destination itineraries.
3.	Experiența socială/ The social experience	Integrarea în activități sociale dintr-o locație turistică, însoțite de satisfacțiile trăite individual de turist, constituie experiența socială./ The social experience is made up of integration into social activities in a tourism location, accompanied by the satisfaction experienced by the individual tourist.
4.	Experiența optimizantă/ Optimizing experience	Reprezintă un complex de satisfacții așteptate de turist și menite să-i creeze senzația de autodepășire, sentimentul că a fost mai bine și impresia unor experiențe trăite, care au adăugat valoare existenței sale./ Represents a complex of satisfactions expected by the tourist and intended to create the feeling of self-transcendence, the feeling that it was better and that the experiences lived added value to its existence.

Sursa: adaptat de autor după „Economia Turismului” [7, p. 325-328]/ **Source:** Adapted by author according to Tourism Economy [7, p. 325-328]

Prin experiențele trăite, sintetizate în Tabelul 2, sesizăm spectrul larg al necesităților pe care turistul urmărește să le satisfacă prin consumul turistic, aferent unei destinații turistice noi, ceea ce evidențiază caracterul extrem de complex al produsului turistic.

Through the lived experiences, described in Table 2, we notice the wide spectrum of needs that the tourist seeks to satisfy through tourism consumption, related to a new tourism destination, which generates the extremely complex character of the tourism product.

Cea mai puternică influență asupra cererii o exercită nevoile și dorințele oamenilor orientate spre turism, precum și utilitatea serviciilor oferite. Aceștia sunt considerați cei mai importanți determinanți, care servesc ca bază pentru proiectarea unei destinații turistice noi. În acest sens, autorii Daniel și Adrian Gherasim susțin că *„nici un turist rațional (real sau potențial) nu va cere pe piață servicii de care nu are nevoie sau pe care nu și le dorește, dar nici servicii inutile”* [3, p.43].

Pornind de la aceste considerente, la proiectarea unei noi destinații turistice trebuie să examinăm determinanții cererii turistice, care se manifestă prin:

- nevoile și dorințele pe care turiștii doresc să le satisfacă;
- utilitatea serviciilor (capacitatea de a oferi oamenilor satisfacție) pe care aceștia intenționează să le primească ca rezultat al prestației turistice;
- preferințele turiștilor, care pot fi exprimate prin orientarea gusturilor lor subiective către anumite servicii turistice, de care au nevoie și pe care le doresc, dar încă nu le conștientizează pe deplin.

Pe lângă analiza determinațiilor cererii turistice, este indispensabilă o analiză sistematică și complexă a pieței turistice de consum, care presupune desfășurarea unui set de acțiuni cum ar fi:

- determinarea nișei de consum și a beneficiarilor pentru care se proiectează destinația turistică;
- stabilirea serviciilor turistice care vor forma produsul turistic final;
- identificarea sezonului în care urmează a fi lansat produsul turistic;
- stabilirea periodicității itinerarelor și a duratei sejurului;
- analiza costurilor care urmează a fi suportate la formarea produsului turistic;
- analiza impactului asupra mediului ambiant;
- determinarea efectului economic privind oportunitatea de creare a acestui produs turistic.

Organizarea activității de turistice implică, de asemenea, și asigurarea unei game largi de servicii și facilități care sunt furnizate, direct sau indirect, de o varietate de tur-operatori și agenții de turism detaliste din sectorul privat, caracterizați de diferite interese, roluri și responsabilități.

The most powerful influence on demand is the needs and desires of people oriented towards tourism, as well as the usefulness of services. These are considered the most important determinants, which serve as the basis for the design of a new tourist destination. The authors Daniel and Adrian Gherasim consider that *“no rational tourist (actual or potential) will demand on the market services that he does not need or want, nor will he demand unnecessary services”* [3, p.43].

Based on these considerations, when designing a new tourist destination, it is necessary to examine the determinants of tourist demand, which is manifested as follows:

- the needs and desires that tourists want to satisfy;
- the usefulness of the services (the ability to provide people with satisfaction) that they intend to receive as a result of the tourist service;
- the preferences of tourists, which can be expressed by orienting their subjective tastes towards certain tourist services that they need and want, but are not yet aware of.

In addition to analysing the determinants of tourism demand, it is necessary to carry out a systematic and complex analysis of the tourism consumer market, which presupposes a series of actions such as:

- determining the consumer niche and beneficiaries for which the tourist destination is designed;
- establishing the tourism services that will form the final tourism product;
- identifying the season in which the tourism product is to be launched;
- establishing the periodicity of the itineraries and the duration of the stay;
- analysing the costs to be borne in the formation of the tourism product;
- analysing the impact on the environment;
- determining the economic effect regarding the opportunity to create this tourism product.

The organization of tourism activity also involves the provision of a wide range of services and facilities that are provided, directly or indirectly, by a variety of tour operators and retail travel agencies in the private sector, characterized by different interests, roles and responsibilities.

În cadrul produsului turistic, care urmează a fi proiectat, nu se regăsesc doar serviciile prestatorilor de servicii (transport, cazare, alimentație, tratament balnear, agrement, etc.), ci și serviciile proprii ale tur-operatorilor și agențiilor de turism detaliste, specializate în comercializarea sau intermedierea diferitor aranjamente turistice.

Experiența activității în domeniul turismului ne relevă faptul, că turistul este, în general, un client exigent. Ambianța în care este proiectat un produs turistic reprezintă un prilej destul de bun pentru formarea unei prime impresii asupra produsului. De aceea este necesară o comunicare permanentă cu consumatorul-turist. O formă eficientă de comunicare cu acesta presupune dezvoltarea unui sistem de relații, care să permită obținerea de informații privind:

- ❖ solicitarea opiniei turistului în ceea ce privește noua destinație turistică;
- ❖ tipul de transport considerat a fi cel mai indicat;
- ❖ forma de asistență turistică de care dorește să beneficieze;
- ❖ serviciile turistice preferate pentru a fi incluse în produsul turistic;
- ❖ durata optimă a sejurului agreeată de acesta.

Este bine cunoscut faptul, că **lansarea pe piața turistică a unei destinații turistice noi**, necesită din partea tur-operatorului un efort financiar și uman destul de mare. Însă aceste eforturi nu sunt suficiente. Este nevoie, totodată, de măiestrie și inovație pentru ca acest produs să aibă priză la consumatori.

Astfel, în vederea formării unui produs turistic viabil, destinația turistică proiectată trebuie să dispună de următoarele componente esențiale:

- **elemente de atractivitate:** resurse climatice, peisagistice, naturale, antropice, culturale etc.;
- **transport:** conexiuni aeriene și terestre accesibile;
- **infrastructură:** rețea rutieră adecvată, rețele de apă-canalizare, energie electrică, telecomunicații etc.;
- **bază tehnico-materială dezvoltată:** structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare și alimentare, birouri de informare turistică, unități de comerț, centre de agrement, etc., care pot fi puse la dispoziția turistului;
- **echipamente complementare:** instalații recreative, sportive și culturale, precum și alte dotări specifice unui centru turistic pentru petrecerea variată și atractivă a timpului liber.

In the designed tourism product, not only are the services of the service providers (transport, accommodation, food, spa treatment, leisure, etc.) incorporated, but also the specific services of the tour operators and retail travel agencies, specialized in marketing or mediating different tourism arrangements.

The experience of the activity shows that the tourist is a very demanding customer. The environment in which a tourism product is designed represents a good opportunity to form a first impression of the product. Therefore, constant communication with the tourism consumer is necessary. An effective form of communication with the tourism consumer requires the development of a system of relationships that consists of:

- ❖ requesting the tourist's opinion regarding the new tourism destination;
- ❖ which type of transport would be the most appropriate to use;
- ❖ what kind of tourist assistance do they want to receive;?
- ❖ which tourism services are to be included;
- ❖ what would be the preferred length of stay.

It is well known that **launching a new tourism destination on the tourism market** requires a considerable financial and human effort on the part of the tour operator. However, this effort is not sufficient. It also requires skills and innovation to make this product catch on with consumers.

Thus, in order to form the new product, the designed tourism destination must offer:

- **elements of attractiveness:** climatic, landscape, natural, anthropic, cultural, etc.;
- **transport:** accessible air and land communications;
- **infrastructure:** roads, water and sewerage, electricity, telecommunications, etc.;
- **developed technical and material base:** tourist reception structures with accommodation and catering functions, tourism information offices, trade units, leisure centers, etc., which can be made available to the tourists;
- **complementary facilities:** recreational, sports and cultural amenities, specific facilities of a tourist centre for varied and attractive leisure activities.

In the process of valorising a new tourist destination, service providers play an important role. Thus, the tour operator must ensure:

În procesul de valorificare a unei noi destinații turistice, un rol important le revine prestatorilor de servicii. Astfel, tur-operatorul trebuie să asigure:

- **contractarea unui număr necesar de locuri de cazare** în țările de destinație, incluse în traseele turistice operate, asigurând, totodată, un grad de confort diferențiat în corespundere cu dorințele consumatorilor-turiști;
- **contractarea mijloacelor de transport** corespunzătoare pentru produselor turistice proiectate;
- **contractarea serviciilor de agrement** necesare în derularea consumului produsului turistic;
- **asigurarea unui serviciu de asistență logistică** pentru turiștii care se confruntă cu dificultăți în timpul sejurului.

În vederea asigurării unei **prestații calitative a serviciilor** incluse în produsul turistic, este necesar ca tur-operatori și agențiile de turism detaliste să instruiască, în permanență, resursele umane aflate la dispoziția întreprinderii. Pentru aceasta, este necesar ca managerii și operatorii pe vânzări, responsabili de comercializarea produsului turistic, să cunoască în mod detaliat destinația turistică, cu condițiile de cazare, alimentare și agrement oferite. Aceste informații pot fi obținute detaliat doar în cadrul **turului informativ**, care trebuie organizat de tur-operatorul responsabil de proiectarea noii destinații turistice, înainte de lansarea acesteia.

În opinia autorului, **turul informativ** reprezintă o formă de cunoaștere, de îmbogățire a orizontului profesional al angajaților din cadrul întreprinderilor turistice și presupune vizitarea locațiilor turistice, care dispun de: resurse turistice naturale și antropice, bază tehnico-materială și infrastructură corespunzătoare, precum și de echipamente complementare, care urmează a fi incluse în prestația turistică sub formă de **aranjament turistic**, destinat consumului turistic.

Turul informativ organizat de firma tur-operatorie, trebuie conceput și prezentat în așa fel specialiștilor din turism, încât să ofere informații complete și relevante despre destinația turistică vizată. Informația urmează a fi prezentată sub forma unui **orar zilnic**, care să includă următoarele elemente:

- *programul desfășurării turului informativ;*
- *mijloacele de transport care vor fi utilizate;*

- **contracting a necessary number of accommodation places** in the destination countries, included in the operated tourism routes, ensuring at the same time a differentiated degree of comfort in accordance with the requirements of tourism consumers;
- **contracting the optimal means of transport** for the designed tourism products;
- **contracting the leisure services** necessary for the consumption of the tourism product;
- **providing a logistic support service** for tourists who find themselves in difficulty.

In order to ensure a **quality provision of the services** included in the tourism product, it is necessary for tour operators and retail travel agencies to constantly train the human resources available to the company. For this purpose, it is necessary that managers and sales operators, who are in charge of marketing the tourism product, to get to know the tourism destination in detail, including the accommodation, catering and leisure conditions. Such information can be obtained in detail only during the **informative tour**, which must be organized by the tour operator responsible for the design of the new tourism destination prior to its launch.

In the author's opinion, the **informative tour** represents a form of gaining knowledge and enriching the professional horizon of the employees within the tourism enterprises. It involves visiting tourism locations, which have: natural and anthropic tourism resources, a developed technical and material base and appropriate infrastructure, as well as complementary equipment which has to be included in the tourism service in the form of a tourism arrangement, intended for tourism consumption.

The informative tour organized by the tour operator must be presented to tourism specialists in such a way as to include comprehensive information about this tourism destination. The information is to be presented in the form of a **daily schedule**, which contains the following elements:

- *the programme of the informative tour;*
- *the means of transport that will be used;*
- *the areas or tourist resorts to be visited;*
- *accommodation and catering units, which will later be a part of tourism service packages;*

- zonele sau stațiunile turistice vizitate;
- unitățile de cazare și alimentație, care, ulterior, vor face obiectul formării pachetelor de servicii turistice;
- opțiunile de agrement, disponibile pentru petrecerea activă a timpului liber;
- obiectivele turistice, incluse în programele excursioniste;
- alte informații utile.

În dependență de tipul de aranjament turistic care urmează a fi pus la dispoziția turistului, se recomandă managerului sau operatorului pe vânzări, participant la turul informativ, să ia cunoștință cu tot spectru de servicii turistice, care ulterior vor fi prestate. Itinerarul pe care se asigură prestația turistică este necesar de a fi cunoscut în profunzime de către manager sau operatorul de vânzări din motiv, că un consumator-turist care va dori să achiziționeze produsul turistic, va solicita informații complete și veridice despre destinația care urmează a fi vizitată. Numai participanții la turul informativ vor fi capabili să ofere o consultanță turistică profesională, bazată pe experiența directă.

Pentru a spori calitatea turului informativ, care urmează a fi organizat de către tur-operatorul care activează pe noua destinație turistică, este necesar ca să se țină cont de o **serie de aspecte**, prezentate în Tabelul 3.

- leisure options, which will allow tourists to actively spend their free time;
- tourist attractions, intended for excursion programmes;
- other useful information.

Depending on the tourism arrangement that is to be made available to the tourist, it is recommended that the manager or sales operator, participating in the informative tour, get to know the whole spectrum of tourism services, which will subsequently be provided. The itinerary on which the tourism service is to be provided must be known in depth by the manager or the sales operator, as the tourism consumer, who wants to purchase the tourism product, will ask for complete and accurate information about the destination to be visited. Only the participants of the informative tour will be able to offer professional advice to the tourism consumer, in terms of tourism information.

In order to increase the quality of the informative tour, which is to be organized by the tour-operator working on the new tourism destination, it is necessary to take into account a number of aspects, presented in Table 3.

Tabelul 3/ Table 3

**Aspecte care trebuie luate în considerare la organizarea turului informativ/
Aspects that must be taken into account when organizing the informative tour**

N/o	Aspecte/ Aspects	Specificație/ Specification
1	2	3
1.	Prezentarea în ansamblu a regiunii turistice/ The overall presentation of the regions where the tourism services intended for tourism consumption are to be provided	Specialiștii din turism trebuie să facă cunoștință cu regiunea vizitată, cu obiectivele turistice naturale și antropice, care pot fi propuse turiștilor, cu specificul culturii și tradițiilor poporului băștinaș, cu posibilitățile de agrement. Este necesar, ca managerii și operatorii pe vânzări participanți la turul informativ, să ia cunoștință de: • companiile prestatoare de servicii adiționale; • distanța dintre obiectivele turistice și unitățile de cazare; • costul excursiilor și accesului la obiective; • costurile diverselor tipuri de agrement; • mijloacele de transport disponibile; • alte informații utile./ Tourism specialists will get to know the visited region, the natural and anthropic tourism attractions that can be offered to tourists, the specific of culture and traditions of the native people, and the leisure possibilities. Managers and sales operators, participating in the informative tour, have to be aware of: • companies providing additional services;

Continuare tabelului 3/ Continuation of table 3

1	2	3
		- the distance between the tourism objective proposed to tourists and the accommodation unit where this tourist is staying; - cost of the excursion and the cost of entry to the tourism attractions; - costs of various types of entertainment; - means of transport that can be used to reach the destination; - other useful information.
2.	Informarea managerilor pe vânzări privind calendarul evenimentelor locale/ Informing sales managers about the calendar of events in the area, locality, tourism reception structure	Necesitatea informării are ca drept înștiințarea turiștilor, care au optat pentru această destinație, despre manifestările culturale, sportive, de agrement, etc., din zonă, pentru ca ei să-și organizeze vacanța în mod activ și cu maximă satisfacție./ The need for information is aimed at informing the tourists, who have opted for this destination, about the cultural, sports, leisure events, etc., in the area, so that they can organize their vacation actively and with maximum satisfaction.
3.	Specificul gastronomic și formula alimentării/ Gastronomic specifics and food formula	Alimentația reprezintă o motivație importantă în alegerea destinației și a structurii de primire turistică cu funcțiuni de cazare. De aceea managerul sau operatorul pe vânzări trebuie să cunoască tipurile de bucătării propuse de unitatea de cazare, formula alimentării după sistemul operat: cazare cu mic dejun (BB), cazare cu demipensiune (HB), cazare cu pensiune completă (FB), cazare cu alimentare după sistemul All Inclusive sau cazare cu alimentare după sistemul Ultra All Inclusive. De asemenea, trebuie cunoscute tipurile de restaurante amplasate pe teritoriul unităților de cazare, care lucrează în regim A-la-Carte. Specificul bucătăriei acestora poate fi de tip: italian, mexican, francez, european, turcesc, bulgăresc, românesc etc./ Food, for the majority of tourists, represents an important motivation when selecting the destination and the tourism reception structure with accommodation functions. That is why the manager or sales operator must know the types of cuisines proposed by the accommodation unit, the food formula according to the operated system: accommodation with breakfast (BB), half board accommodation (HB), full board accommodation (FB), accommodation with meals according to the All Inclusive system or accommodation with meals according to the Ultra All Inclusive system. It is also necessary to know the types of restaurants located on the territory of the accommodation units, which work in the A-la-Carte regime. The specifics of their cuisine can be: Italian, Mexican, French, European, Turkish, Bulgarian, Romanian, etc.
4.	Animație și agrement pentru copii/ Animation and entertainment for children	Mulți turiști călătoresc împreună cu copii. Astfel, managerul pe vânzări trebuie să posede informații despre: tipurile de agrement pentru implicarea copiilor; animația practică; în ce limbă se desfășoară activitățile; existența aqua-parcurilor și a terenurilor de joacă; tipurile de sport care poate fi practicate etc./ Most tourists go on vacation with children. Thus, for most parents, the question arises on what will the children do during the vacation? The sales manager in charge of the tourism arrangement must have the information about: the type of entertainment possible for children's involvement, the practiced animation, in which language the animation takes place, the existence of aqua-parks and playgrounds, the type of sport that can be practiced, etc.

Continuare tabelului 3/ Continuation of table 3

1	2	3
5.	Acordarea serviciilor medicale în baza asigurării de călătorie/ Provision of medical services based on travel insurance	Conform articolului 21 al Legii 352/2006 [6]., asigurarea de călătorie a turiștilor este obligatorie și se efectuează de către agenții economici din industria turismului prin încheierea contractelor cu companiile de asigurare abilitate. Cheltuielile pentru asigurare sunt incluse în prețul pachetului turistic. Asigurarea de călătorie trebuie să acopere cheltuielile pentru asistența medicală acordată turistului în locul de aflare temporară. În acest sens, practicile actuale din Republica Moldova, includ două modalități: • <i>acordarea gratuită a unui complex de servicii medicale de prim ajutor peste hotarele țării, în baza poliței;</i> • <i>acordarea serviciilor medicale de prim ajutor, contra plată, cu returnarea banilor la întoarcerea în țară.</i> Este important ca managerul sau operatorul pe vânzări să informeze turiștii despre modalitatea practică în destinația turistică aleasă, precum și să indice locurile de unde aceștia pot obține asistență sau informații suplimentare./ According to article 21 of Law 352/2006 [6] travel insurance for tourists is mandatory and is carried out by economic agents in the tourism industry by concluding contracts with insurance companies authorized to carry out this type of insurance. Insurance costs are included in the price of the tourism package. The travel insurance must cover the expenses for providing medical assistance to the tourist in the place of temporary stay. Currently, in the practice of insurance companies in the Republic of Moldova, two methods of providing insurance services are used, based on the travel insurance: • the first method provides for ensuring of a complex of first aid medical services abroad, without paying for the respective services; • the second way provides for ensuring of first aid medical services against payment, with the return of the money upon returning to the country. It is important for the manager or sales operator to inform the tourism consumer about the procedure practiced at the tourism destination, as well as where he can go to receive various consultations on this topic.

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** developed by author

Obligativitatea informării consumatorului-turist survine și în temeiul articolului 24 a **Legii Republicii Moldova „Privind protecția consumatorilor”**, unde este indicat că: „Consumatorii au dreptul de a fi informați, în mod complet, corect și precis, asupra caracteristicilor produselor și serviciilor oferite de către agenții economici astfel încât să aibă posibilitatea de a face o alegere rațională, în conformitate cu interesele lor, între produsele și serviciile oferite și să fie în măsură să le utilizeze, potrivit destinației acestora, în deplină securitate” [5].

Având câte un răspuns clar și complet la toate întrebările turistului, managerul sau operatorul în vânzări cu certitudine va crea premise favorabile pentru sporirea interesului de cumpărare a produsului turistic oferit consumatorului.

The obligation to inform the tourism consumer also arises under **Article 24 of the Law of the Republic of Moldova “On consumer protection”**, where it is indicated that “Consumers have the right to be fully, correctly and precisely informed about the characteristics of the products and services offered by economic agents so that they have the opportunity to make a rational choice, in accordance with their interests, between the products and services offered and to be able to use them, according to their destination, in complete security” [5].

By providing clear and complete answers to all tourist's questions, the sales manager or operator will certainly create favourable premises for increasing the consumer's interest in buying the tourism product.

Totodată, **serviciile de informare a consumatorului-turist** trebuie să presupună și ghidarea acestora în alegerea și perfectarea programelor și aranjamentelor turistice pentru o bună desfășurare a consumului turistic.

Cu referire la **aranjamentul turistic**, putem menționa, că acesta „*include ansamblul bunurilor și serviciilor prestate în timpul deplasării în scopuri turistice a unei persoane sau a unui grup, pe baza unui program prestabilit, oferit de un tur-operator sau o agenție de turism detaliată*” [8, p. 52].

În vederea elaborării unor astfel de aranjamente, agenții pieței turistice trebuie să dețină cunoștințe privind: produsele turistice solicitate; ponderea pe care trebuie să o aibă serviciile componente; caracteristicile calitative și cantitative minime necesar a fi respectate; volumul și nivelul cererii probabile pentru aceste produse; tendințele prețurilor și tarifelor practicate de firmele concurente pentru produsele turistice cu un conținut similar.

Îa rândul său, consumatorul-turist trebuie să fie informat, în mod clar, cu privire la existența produsului sau serviciului turistic, la caracteristicile acestuia, dar și la plus valoarea și beneficiile pe care le poate aduce acest produs, în termeni de experiență turistică și satisfacție personală, pe timpul vacanței petrecute la destinația turistică.

Concluzii

Orice serviciu sau produs turistic trebuie să genereze un impact pozitiv asupra persoanei care decide să călătorească. Printre factorii care determină un turist modern să accepte o destinație turistică nouă se numără: atractivitatea zonei, condițiile climatice favorabile, ecosistemul protejat și autentic, baza tehnico-materială bine dezvoltată, precum și diversitatea aranjamentelor turistice propuse.

Este evident, că punerea în valoare a factorilor respectivi este condiționată de conținutul și calitatea prestațiilor turistice, de nivelul calității serviciilor oferite și de capacitatea organizatorilor de a adapta produsul turistic în funcție de dinamica pieței.

De aceea, preocupările agenților pieței turistice trebuie orientate spre îmbogățirea continuă a ofertelor turistice cu destinații turistice noi, atractive și competitive din punct de vedere al prețului și calității produselor oferite, pentru a fi permanent în vizorul preferințelor consumatorilor-turiști, menținând interesul acestora pe termen lung.

La proiectarea unei noi destinații turistice,

At the same time, **tourism consumer information services** must also include guiding them in choosing and refining tourism programs and arrangements to ensure the smooth conduct of tourism consumption.

With reference to the tourism arrangement, can mention that “*it includes all the goods and services provided during the travel for tourism purposes of an individual or a group, based on a predetermined programme, offered by a tour operator or a retail travel agency*” [8, p. 52].

In order to design such arrangements, tourism market agents must know: the required tourism products; the proportion that component services should represent; the minimum qualitative and quantitative characteristics that must be met by these products in order to be accepted; the volume and level of potential demand for the respective products; and the price and tariff trends for tourism products with similar content practiced by competing companies.

In turn, the tourism consumer must be clearly informed about the existence of the tourism product or service, have information about its characteristics, as well as the added value and benefits that this product can offer, in terms of tourist experience and personal satisfaction, during the holiday spent at the tourism destination.

Conclusions

Any tourism service or product must have a positive impact on the person who decides to travel. Among the factors that determine a modern tourist to accept a new tourism destination are: the attractiveness of the area, the favourable climatic conditions, a protected and authentic ecosystem, a well-developed technical and material base, as well as the variety of the proposed tourism arrangements.

It is obvious that the valorisation of these factors depends on the content and quality of tourism services, the level of service quality offered, and the organizers' ability to adapt the tourist product according to market dynamics.

Therefore, the efforts of tourism market agents must be directed towards the continuous enrichment of tourism offers with new, attractive and competitive tourist destinations in terms of price and the quality of the products offered, so as to remain in the focus of tourism consumers' preferences and maintain their interest in the long term.

When designing a new tourism destination, tourism market agents must take into

agenții pieței turistice trebuie să țină cont de următoarele **propuneri și recomandări**:

1. **Efectuarea unei cercetării riguroase a pieței de referință**, care să urmărească obținerea de informații cu privire la profilul consumatorilor-turiști, mediul de concurență, politica de prețuri, atractivitatea resurselor turistice ale locurilor de destinație;
2. **Selectarea atentă a prestatorilor de servicii** din țara de destinație turistică;
3. **Analiza disponibilităților** privind conexiunile de transport – atât aeriene cât și rutiere – către destinația turistică;
4. **Identificarea și atragerea partenerilor de încredere** în rândul tur-operatorilor și agențiilor de turism detaliste, care vor fi disponibili să se implice în valorificarea destinației turistice respective;
5. **Stabilirea sezonului optim** de operare turistică;
6. **Determinarea tipologiei serviciilor** care urmează a fi incluse în pachetul de servicii turistice;
7. **Integrarea produsului turistic** într-o formă coerentă și competitivă, în conformitate cu doleanțele turiștilor;
8. **Asigurarea unui proces continuu de comunicare** cu consumatorii-turiști;
9. **Valorificarea sugestiilor, recomandărilor oferite** de consumatorii-turiști în vederea îmbunătățirii continue a calității serviciilor prestate.

account the following **proposals and recommendations**:

1. **Conduct rigorous research of the reference market**, aimed at obtaining information regarding the profile of tourism consumers, the competitive environment, pricing policy, and the attractiveness of the tourism resources of the destination places;
2. **Careful selection of service providers** in the tourist destination country;
3. **Analysis of the availability of transport** connections, both air and road, to the tourist destination;
4. **Identification and engagement of reliable partners** among tour operators and retail travel agencies, who will be willing to participate in the valorisation of the respective tourist destination.
5. **Establishing the optimal season** for tourism operations;
6. **Determination of the typology of services** to be included in the package of tourism services.
7. **Integration of the tourism product** into a coherent and competitive form, in accordance with tourists' preferences;
8. **Ensuring a continuous process of communication** with tourism consumers;
9. **Capitalising on the suggestions and recommendations provided** by tourism consumers in order to continuously improve the quality of delivered services.

Bibliografie/Bibliography:

1. BUCEA-MANEA-ȚONIȘ, Roxana. *Bazele marketingului. Abordare interdisciplinară*. București: Ed. Discobolul, 2022. ISBN 978-606-798-163-6.
2. COROȘ, Monica Maria. *Managementul cererii și ofertei turistice*. București: Ed. C. H. Beck, 2015. ISBN: 978-606-18-0502-0.
3. GHERASIM, D. și A. GHERASIM. *Marketing în turism*. București: Ed. Pro Universitaria, 2025. ISBN 978-606-26-2069-1.
4. GOGU, Emilia. *Statistica în turism și comerț*. București: Ed. Oscar Print, 2009. ISBN 978-973-668-232-2.
5. Legea privind protecția consumatorului: nr. 105 din 13-03-2003. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2011, nr. 176-181, art. 513.
6. Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova: nr. 352 din 24-11-2006. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr. 14-17, art. 40.
7. NEACȘU, N.; P. BARON și O. SNAK. *Economia turismului*. București: Ed. Pro Universitaria, 2006. ISBN 978-973-8994-88-1.
8. STĂNCIULESCU, Gabriela. *Managementul agenției de turism*. Ediția a 3-a, revizuită și adăugată. București: ASE, 2013. ISBN 978-606-505-617-6.
9. VAGU, P.; I. STEGĂROIU; G. CROITORU; A. DUICĂ; și M. DUICĂ. *Strategii manageriale*. București: Ed. Pro Universitaria, 2014. ISBN 978-606-26-0088-4.

CZU: 339.138:338.48

UDC: 339.138:338.48

CONTRIBUȚIA STRATEGIILOR DE MARKETING TURISTIC LA DEZVOLTAREA ECONOMICĂ ȘI PROMOVAREA IDENTITĂȚII LOCALE

Conf. univ. dr. Adrian BULICAN, ASEM
ORCID: 0000-0002-1249-5341

e-mail: a.bulican@ase.md

Prof. univ. dr. hab. Elena TURCOV, ASEM
ORCID: 0000-0003-3764-9826

e-mail: turcov.elena@ase.md

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.22>

THE CONTRIBUTION OF TOURISM MARKETING STRATEGIES TO ECONOMIC DEVELOPMENT AND THE PROMOTION OF LOCAL IDENTITY

Assoc. Prof. Dr. Adrian BULICAN, ASEM
ORCID: 0000-0002-1249-5341

e-mail: a.bulican@ase.md

Prof. Dr. Hab. Elena TURCOV, ASEM
ORCID: 0000-0003-3764-9826

e-mail: turcov.elena@ase.md

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.22>

Turismul reprezintă o activitate economică multifuncțională, reflectând dinamismul, adaptabilitatea și eficiența unei economii moderne. Sistemul turistic, – alcătuit din turiști, agenți economici și destinații turistice, – funcționează printr-o interacțiune complexă, în care marketingul turistic are un rol strategic esențial în promovarea dezvoltării economice sustenabile și autenticității culturale locale. Într-un context global marcat de dezechilibre sociale, crize ecologice și efectele globalizării, strategiile de marketing devin un instrument vital de consolidare a identității culturale și protejare a patrimoniului natural.

Aplicarea unor strategii precum marketingul-mix, supraviețuirea, adaptarea sau diferențierea contribuie la diversificarea ofertei turistice și sporirea atractivității destinațiilor.

Prin urmare, marketingul turistic integrat influențează direct competitivitatea și rentabilitatea, devenind un element-cheie în echilibrul dintre dezvoltarea economică, protejarea mediului și păstrarea identității locale.

Cuvinte-cheie: marketing turistic, strategii de marketing, dezvoltare economică, autenticitate locală, destinații turistice.

JEL: L 29, M30, M31.

Introducere

Turismul reprezintă o componentă strategică a economiei globale, cu implicații profunde asupra dezvoltării economice, sociale și culturale ale unei societăți moderne. Prin caracterul său multidimensional, turismul reunește o varietate de sectoare economice – transport, alimentație, caza-

Tourism represents a multifunctional economic activity, reflecting the dynamism, adaptability, and efficiency of a modern economy. The tourism system, composed of tourists, economic agents, and tourist destinations, operates through a complex interaction, in which tourism marketing plays a strategic and essential role in promoting sustainable economic development and local cultural authenticity. In a global context marked by social imbalances, ecological crises, and the effects of globalization, marketing strategies become a vital tool for strengthening cultural identity and protecting natural heritage.

The application of strategies such as the marketing mix, survival, adaptation, or differentiation contributes to diversifying the tourism offer and increasing the attractiveness of destinations.

Therefore, integrated tourism marketing directly influences competitiveness and profitability, becoming a key element in balancing economic development, environmental protection, and the preservation of local identity.

Keywords: tourism marketing, marketing strategies, economic development, local authenticity, tourist destinations.

JEL: L29, M30, M31.

Introduction

Tourism is a strategic component of the global economy, with profound implications on the economic, social, and cultural development of modern societies. Through its multidimensional nature, tourism brings together various economic sectors: transportation, food services, accommodation, leisure – and becomes an indi-

re, agreement – și devine un indicator al progresului și al calității vieții. În cadrul acestui sistem turistic interdependent, turiștii, agenții economici și destinațiile turistice acționează într-un circuit dinamic, în care fiecare element contribuie la conturarea unei experiențe turistice de calitate.

Destinațiile turistice se află în centrul acestui ecosistem, iar succesul lor depinde, în mod direct de aplicarea unor politici și strategii de marketing coerente, sustenabile și adaptate contextului socio-economic actual. Într-un mediu marcat de globalizare, dezechilibre sociale și crize ecologice, marketingul turistic nu mai este doar un instrument de promovare, ci o necesitate strategică pentru valorificarea autenticității locale, protejarea patrimoniului natural și cultural, precum și pentru stimularea dezvoltării durabile.

Procesul de marketing în turism implică o planificare strategică riguroasă, stabilirea unor obiective clare, utilizarea eficientă a resurselor și adaptarea la comportamentul de consum al turiștilor contemporani. Prin urmare, integrarea unor strategii diversificate – precum marketingul-mix, adaptarea ofertei, diferențierea, înnoirea produselor turistice sau supraviețuirea în context de criză – devine esențială pentru menținerea competitivității pe o piață în continuă transformare [2].

Scopul cercetării

Scopul principal al cercetării constă în identificarea și analiza strategiilor optime de marketing, care pot contribui la promovarea sustenabilă a destinațiilor turistice, în strânsă corelație cu dezvoltarea economică locală și protejarea autenticității culturale. Studiul urmărește să evidențieze rolul esențial al marketingului turistic în procesul de consolidare a poziției unei destinații pe piața națională și internațională, precum și în adaptarea ofertei turistice la cerințele și comportamentele consumatorilor moderni. De asemenea, cercetarea își propune să argumenteze importanța integrării indicatorilor de capacitate de suport turistic în procesul de elaborare a politicilor de dezvoltare, pentru a asigura un echilibru durabil între componentele economice, sociale și ecologice ale regiunilor turistice.

Actualitatea temei propuse pentru investigare

Actualitatea și relevanța temei de cercetare sunt subliniate de provocările din cadrul sectorului turistic, printre care se numără:

- Dezechilibrele sociale (degradare, dezorganizare) care pot afecta negativ dezvoltarea

cator of progress and quality of life. Within this interdependent tourism system, tourists, economic agents, and tourist destinations operate in a dynamic circuit, where each element contributes to shaping a high-quality tourism experience.

Tourist destinations are at the heart of this ecosystem, and their success depends directly on the implementation of coherent, sustainable, and context-adapted marketing policies and strategies. In an environment shaped by globalization, social imbalances, and ecological crises, tourism marketing is no longer just a promotional tool but a strategic necessity for leveraging local authenticity, protecting natural and cultural heritage, and fostering sustainable development.

The marketing process in tourism involves rigorous strategic planning, setting clear objectives, efficient use of resources, and adapting to the consumer behaviour of modern tourists. Therefore, integrating diverse strategies – such as the marketing mix, offer adaptation, differentiation, innovation of tourism products, or survival in times of crisis – becomes essential for maintaining competitiveness in a constantly changing market [2].

Research Purpose

The main purpose of this research is to identify and analyse optimal marketing strategies that can contribute to the sustainable promotion of tourist destinations, in close correlation with local economic development and the protection of cultural authenticity. The study aims to highlight the essential role of tourism marketing in strengthening a destination's position on both the national and international market, as well as in adapting the tourism offer to the demands and behaviours of modern consumers. Furthermore, the research seeks to emphasise the importance of integrating tourism carrying capacity indicators in the development of policy-making processes, to ensure a sustainable balance between the economic, social, and ecological components of tourist regions.

Relevance of the Proposed Topic

The relevance and topicality of the research topic are highlighted by the current challenges within the tourism sector, including:

- Social imbalances (degradation, disorganisation) that may negatively affect the economic and social development of tourist destinations;
- The effects of post-capitalism and the intensification of globalization processes;

țarea economică și socială a destinațiilor turistice;

- Efectele post-capitalismului și intensificarea proceselor de globalizare;
- Amplificarea crizei ecologice și accelerarea schimbărilor climatice.

În acest context, politicile de marketing devin un instrument esențial pentru susținerea stabilității economice, protejarea identităților culturale, conservarea patrimoniului natural și promovarea valorilor tradiționale ale comunităților locale.

Aceste politici stau la baza unui model de dezvoltare sustenabilă adaptat cerințelor actuale ale turismului global.

Metodologia cercetării: metodele și tehnicile utilizate

Baza metodologică a cercetării se fundamentează pe aplicarea metodelor de analiză sistematică și structurală. Cercetarea se axează pe utilizarea unor metode precum analiza, sinteza, deducția, descrierea și compararea.

Metodologia cercetării implică analiza și caracteristica marketingului aferent destinațiilor turistice prin realizarea unor studii științifice aplicate.

Cercetarea are un pronunțat caracter aplicativ, fiind orientată spre un domeniu concret – marketingul turistic – și urmărește oferirea unui suport teoretico-metodologic pentru optimizarea activității practice în acest domeniu.

Rezultate și discuții

Eficiența unei strategii de marketing în turism depinde de o serie de componente fundamentale, printre care se evidențiază următoarele:

- **Dimensiunea informațională** – procesul de marketing începe cu colectarea, selecția și organizarea datelor relevante referitoare la realitățile din industria turismului. Se acordă o atenție deosebită analizei piețelor turistice, identificării segmentelor de clienți atât la nivel național, cât și internațional. Aceste date devin esențiale pentru fundamentarea unui management eficient și implementarea unor politici de marketing coerente.
- **Dimensiunea decizională** – fiecare componentă a unei strategii de marketing este susținută de un set de decizii, care influențează procesul de promovare și comercializare a produselor turistice. Deciziile strategice se concretizează în acțiuni specifice (individuale sau combinate), care pot contribui la dezvoltarea și consoli-

- The amplification of ecological crises and the acceleration of climate change.

In this context, marketing policies become an essential tool for supporting economic stability, protecting cultural identities, conserving natural heritage, and promoting the traditional values of local communities.

These policies form the foundation of a sustainable development model adapted to the current requirements of global tourism.

Research Methodology: Methods and Techniques Used

The methodological basis of this research is grounded in the application of systematic and structural analysis methods. The research focuses on methods such as analysis, synthesis, deduction, description, and comparison.

The methodology involves the analysis and characterization of marketing activities specific to tourist destinations through the execution of applied scientific studies.

This research is a highly practical, oriented toward a specific domain – tourism marketing, and aims to provide theoretical and methodological support for optimizing practical activities in this field.

Results and Discussions

The effectiveness of a marketing strategy in tourism depends on several fundamental components, among which the following stand out:

- **Information dimension** – The marketing process begins with the collection, selection, and organization of relevant data regarding the realities of the tourism industry. Particular attention is given to market analysis, the identification of client segments at both national and international levels. These data become essential for building effective management and implementing coherent marketing policies.
- **Decision-making dimension** – Each component of a marketing strategy is supported by a set of decisions that influence the process of promoting and selling tourism products. Strategic decisions translate into specific actions (individual or combined), which can contribute to the development and strengthening of a destination's market position, whether through offer diversification, improved distribution, or the implementation of well-adapted promotional campaigns.

darea poziției unei destinații pe piață – fie prin diversificarea ofertei, îmbunătățirea distribuției, fie prin implementarea unor campanii de promovare bine adaptate.

- **Metode și instrumente utilizate** – pentru a dinamiza domeniul turistic, strategiile de marketing se bazează pe o serie de instrumente moderne, selectate în funcție de obiectivele urmărite. Acestea pot include instrumente digitale (precum promovarea online, platformele de comerț electronic, publicitatea pe internet), menite să consolideze prezența destinației pe piață și să contribuie la creșterea competitivității și a profitabilității.

Pe baza experienței acumulate în domeniul marketingului destinațiilor turistice, se poate concluziona că strategiile adoptate trebuie ajustate în funcție de obiectivele specifice ale fiecărei destinații, fiind posibilă structurarea acestora în mai multe tipuri, în funcție de direcția dorită de dezvoltare.

În contextul dezvoltării și promovării destinațiilor turistice locale, pot fi aplicate diverse **strategii de marketing**, fiecare având caracteristici specifice și un grad diferit de adaptabilitate, în funcție de obiectivele propuse și particularitățile pieței.

Una dintre aceste opțiuni este **strategia de adaptare**, care se concentrează pe utilizarea unor instrumente și mijloace de promovare pe termen scurt, având ca scop atragerea unui număr mai mare de turiști și stimularea vânzărilor de produse și servicii turistice.

O altă abordare este **strategia concentrată**, ce presupune aplicarea tehnicilor de marketing asupra unui anumit tip de turism, valorificând resursele turistice unice ale unei zone. Această strategie poate viza și segmente specifice de piață, contribuind la menținerea unui echilibru între cerere și ofertă [1].

Strategia anticipativă urmărește tendințele emergente ale pieței și se bazează pe prognoza cererii turistice. Deși este una dintre cele mai complexe metode de marketing, aceasta presupune o cunoaștere aprofundată a preferințelor consumatorilor și a mecanismelor pieței.

O abordare mai amplă este oferită de **strategia de marketing-mix**, care integrează toți factorii esențiali ai activității turistice: clienții, produsele, prețurile, promovarea și distribuția. Este considerată cea mai cuprinzătoare și aplicabilă formă de analiză strategică în domeniul turismului.

- **Methods and tools used** – To revitalise the tourism sector, marketing strategies rely on a range of modern tools, selected based on the targeted objectives. These may include digital tools (such as online promotion, e-commerce platforms, internet advertising), designed to strengthen the destination's market presence and contribute to increased competitiveness and profitability.

Based on the experience accumulated in the field of tourism destination marketing, it can be concluded that adopted strategies must be adjusted according to the specific objectives of each destination. These strategies can be structured into several types, depending on the desired development direction.

In the context of developing and promoting local tourist destinations, various **marketing strategies** can be applied, each with specific characteristics and different degrees of adaptability, depending on the proposed objectives and market features.

One such option is **the adaptation strategy**, which focuses on short-term promotional tools and means, aiming to attract a greater number of tourists and stimulate sales of tourism products and services.

Another approach is the **concentrated strategy**, which involves applying marketing techniques to a specific type of tourism, capitalizing on the unique tourism resources of a particular area. This strategy can also target specific market segments, contributing to maintaining a balance between supply and demand [1].

The anticipatory strategy follows emerging market trends and is based on forecasting tourism demand. Although it is one of the most complex marketing methods, it requires thorough understanding of consumer preferences and market mechanisms.

A broader approach is the **marketing mix strategy**, which integrates all essential factors of tourism activity: customers, products, pricing, promotion, and distribution. It is considered the most comprehensive and applicable form of strategic analysis in tourism.

The differentiated strategy targets specific objectives for various components of the tourism sector, allowing the creation of customized plans according to the products, tourism units, or target audience segments.

Strategia diferențiată vizează atingerea unor obiective specifice pentru diverse componente ale sectorului turistic, permițând elaborarea unor planuri personalizate în funcție de produse, unități turistice sau segmente de publicitate.

De asemenea, **strategia de înnoire a produselor turistice** propune diversificarea ofertei existente, inspirându-se din experiențele internaționale pentru a crea alternative atractive care să răspundă unui spectru mai larg de preferințe ale consumatorilor.

În funcție de nivelul de concurență existent pe piață, poate fi aplicată **strategia prețurilor scăzute**, care urmărește ajustarea prețurilor până la un prag competitiv, prin reevaluarea costurilor și înlocuirea unor componente costisitoare cu alternative mai accesibile, fără a compromite calitatea generală a serviciilor oferite.

Strategia ciclului de viață al produselor turistice are în vedere etapele de evoluție ale ofertelor turistice, – de la lansare până la maturitate sau saturație, – oferind soluții proactive pentru menținerea interesului clienților și prevenirea declinului destinațiilor.

Pentru a contracara efectele sezonității, **strategia de reducere a sezonității turistice** se axează pe valorificarea potențialului turismului de vară și de iarnă. Aceasta include activități complementare, menite să atragă turiști pe tot parcursul anului, în special pentru turismul balnear, de litoral sau sporturi de iarnă.

Nu în ultimul rând, **strategia de supraviețuire** devine tot mai relevantă în contextul instabilității economice actuale. Aceasta presupune selectarea activităților turistice sustenabile pe termen lung, reducerea cheltuielilor neproductive și concentrarea asupra produselor care își pot menține atractivitatea și profitabilitatea în timp.

Având în vedere diversitatea **strategiilor de marketing** ce pot fi aplicate în promovarea **destinațiilor turistice**, este esențială alegerea unui set optim de măsuri strategice, adaptate contextului concret al fiecărei regiuni. Această selecție trebuie realizată cu discernământ, luând în considerare limitele impuse de resursele disponibile – fie ele financiare, umane sau logistice. În acest sens, identificarea celor mai adecvate strategii nu trebuie să se bazeze pe decizii arbitrare, ci pe o analiză riguroasă a pieței turistice și a oportunităților specifice oferite de zonă. Doar prin corelarea acestor factori se pot contura direcții de acțiune eficiente, capabile să contribuie la dezvoltarea durabilă și competitivă a destinațiilor turistice.

The tourism product renewal strategy proposes diversifying the existing offer, drawing inspiration from international experiences to create attractive alternatives that meet a wider range of consumer preferences.

Depending on the level of market competition, **a low-price strategy** may be applied, which seeks to adjust prices to a competitive level by reassessing costs and replacing expensive components with more affordable alternatives, without compromising the overall quality of services offered.

The tourism product life cycle strategy considers the evolutionary stages of tourism offers, from launch to maturity or saturation, and offers proactive solutions for maintaining customer interest and preventing destination decline.

To counteract the effects of seasonality, **the seasonality reduction strategy** focuses on leveraging the potential of both summer and winter tourism. This includes complementary activities designed to attract tourists year-round, particularly for spa, seaside, or winter sports tourism.

Last but not least, **the survival strategy** is becoming increasingly relevant in today's economic instability. It involves selecting long-term sustainable tourism activities, reducing unproductive expenditures, and focusing on products that can maintain their attractiveness and profitability over time.

Given the diversity of **marketing strategies** that can be applied in promoting **tourist destinations**, the choice of an optimal set of strategic measures is essential, tailored to the specific context of each region. This selection must be carried out with discernment, taking into account the limits imposed by available resources: financial, human, or logistical. Thus, identifying the most suitable strategies should not rely on arbitrary decisions, but on a thorough analysis of the tourism market and the specific opportunities offered by the area. Only by correlating these factors can effective action directions be shaped, capable of contributing to the sustainable and competitive development of tourist destinations.

To evaluate the specific features of promoting **tourist destinations**, it is necessary to consider certain indicators that reflect the **tourism support capacity**, showing the limits up to which a region can sustain tourism activity

Pentru evaluarea particularităților promovării **destinațiilor turistice**, este necesară luarea în considerare a unor indicatori, care reflectă **capacitățile de suport pentru turism**, evidențiind limitele până la care o regiune poate susține activitatea turistică, fără a compromite echilibrul economic, social, ecologic și infrastructural al zonei [6].

Una dintre aceste componente este **capacitatea ecologică**, care presupune stabilirea unui nivel optim de dezvoltare a structurilor de primire și a activităților turistice, astfel încât impactul asupra mediului înconjurător să fie minim. Este esențial ca o parte din veniturile generate de turism să fie redirecționată spre conservarea și protejarea patrimoniului natural al regiunii.

În continuare, **capacitatea fizică** face referire la gradul de saturație al infrastructurii turistice, respective, la momentul în care numărul de turiști depășește capacitatea zonei de a furniza servicii de calitate, fără a genera disfuncționalități. Menținerea acestui echilibru se poate realiza prin investiții în tehnologii moderne și prin optimizarea serviciilor oferite.

Un alt aspect important este **capacitatea social-receptivă**, care reflectă gradul de acceptare și adaptabilitate al comunităților locale în raport cu prezența turiștilor. Atunci când turismul interferează cu modul tradițional de viață, pot apărea tensiuni, nemulțumiri sau chiar conflicte între localnici și vizitatori, în special, în ceea ce privește accesul la resurse și facilități.

De asemenea, **capacitatea economică** reprezintă potențialul unei regiuni de a valorifica activitatea turistică prin maximizarea utilizării resurselor disponibile și menținerea funcției turistice. Evaluarea rentabilității activităților se poate realiza prin raportul cost-beneficiu, optimizat prin utilizarea tehnologiilor performante.

Nu în ultimul rând, **capacitatea psihologică** exprimă modul în care turiștii percep o destinație, fiind influențați de experiențele personale și de calitatea interacțiunilor cu mediul și comunitatea locală. Evenimentele negative, precum degradarea mediului sau conflictele sociale, pot conduce la conturarea unei imagini nefavorabile a destinației, afectând, astfel, nivelul de atractivitate turistică.

Prin integrarea tuturor acestor indicatori în procesul decizional, strategiile de marketing pot fi ajustate în mod corespunzător, astfel încât să răspundă nevoilor turiștilor, dar și limitelor reale ale destinațiilor, contribuind astfel la o dezvoltare durabilă și echilibrată a turismului.

without compromising its economic, social, ecological, and infrastructure balance [6].

One of these components is **ecological capacity**, which involves establishing an optimal level for the development of accommodation structures and tourism activities, so that the impact on the environment is minimal. It is essential that part of the revenues generated by tourism be redirected toward the conservation and protection of the region's natural heritage.

Next, **physical capacity** refers to the saturation level of tourism infrastructure – the point at which the number of tourists exceeds the area's ability to provide quality services without causing dysfunction. Maintaining this balance can be achieved through investment in modern technologies and by optimizing offered services.

Another important aspect is **social-receptive capacity**, which reflects the degree of acceptance and adaptability of local communities toward the presence of tourists. When tourism interferes with the traditional way of life, tensions, dissatisfaction, or even conflicts may arise between locals and visitors, especially concerning access to resources and facilities.

Likewise, **economic capacity** represents a region's potential to capitalize on tourism activity by maximizing resource use and maintaining the tourism function. Profitability can be evaluated through a cost-benefit ratio, optimized by using high-performance technologies.

Last but not least, **psychological capacity** expresses how tourists perceive a destination, influenced by personal experiences and the quality of interactions with the environment and local community. Negative events, such as environmental degradation or social conflicts, can lead to the formation of an unfavourable image of the destination, thus affecting its tourist appeal.

By integrating all these indicators into the decision-making process, marketing strategies can be appropriately adjusted to meet tourists' needs as well as the real constraints of destinations, thereby contributing to the sustainable and balanced development of tourism.

In the tourist consumer's decision-making process, the awareness of destinations and tourists' perceptions and classification of the available options play a fundamental role. Generally, tourists select a limited number of destinations they consider relevant when deciding to travel. This selection process is reflected in what

În cadrul procesului decizional al consumatorului turistic, un rol fundamental îl joacă **conștientizarea destinației** și modul în care turiștii percep și clasifică opțiunile disponibile. De regulă, turiștii selectează un număr limitat de destinații, pe care le consideră relevante în momentul luării deciziei de călătorie. Acest proces de selecție este reflectat în ceea ce specialiștii numesc „**set evocat**”, format din acele destinații care sunt efectiv luate în calcul pentru o eventuală vizită [3].

Pe lângă acestea, există și alte categorii de opțiuni mentale, precum:

- „**setul de inserție**”, care include destinațiile despre care consumatorul are informații insuficiente, dar pe care nu le exclude complet;
- „**setul de excludere**”, care conține acele destinații eliminate din considerente personale sau ca urmare a unor percepții negative ori a unor experiențe anterioare neplăcute;
- „**setul de acțiune**”, care cuprinde destinațiile față de care turistul nu este pregătit să ia o decizie concretă de vizitare;
- „**setarea inactivă**”, ce desemnează opțiunile ignorate temporar, fără a fi respinse definitiv.

Poziționarea eficientă a unei destinații în mintea turistului devine, astfel, un factor esențial în influențarea deciziei finale. Asocierile afective – fie ele pozitive, neutre sau negative – contribuie la activarea memoriei legate de o anumită destinație și determină, într-o mare măsură, includerea acesteia în setul final de alegeri. Astfel, o imagine pozitivă și bine conturată a unei destinații sporește considerabil șansele ca aceasta să fie selectată pentru o vizită.

Preferințele turiștilor se construiesc pe baza nivelului de conștientizare și **impresiilor afective** acumulate, iar ierarhizarea opțiunilor reflectă atitudinile individuale – de la cele mai atractive până la cele mai puțin dorite. În acest context, intensitatea intenției de alegere a unei destinații este determinată atât de factori personali (percepții, atitudini, experiențe), cât și de factori situaționali (disponibilitatea timpului, bugetul, scopul călătoriei etc.), constituind un indicator important al comportamentului de călătorie, mai ales atunci când decizia se raportează la un interval de timp concret.

În practică, **setul de considerație**, adică lista restrânsă a opțiunilor reale pe care turistul le analizează în profunzime, este relativ limitat – cercetările indicând o medie de la 2,7 până la 3,4 destinații. Acest set variază în funcție de natura

specialists call the “evoked set”, consisting of those destinations actually considered for a potential visit [3].

Besides this, there are other categories of mental representations, such as:

- the “**insertion set**”, which includes destinations about which the consumer has insufficient information but does not completely exclude;
- the “**exclusion set**”, containing destinations eliminated due to personal considerations or negative perceptions or previous unpleasant experiences;
- the “**action set**”, covering destinations toward which the tourist is not yet ready to make a concrete visit decision;
- the “**inactive set**”, referring to temporarily ignored options without being definitively rejected.

Efficient positioning of a destination in the tourist’s mind becomes an essential factor in influencing the final decision. Affective associations – whether positive, neutral, or negative – contribute to activating memory related to a destination and largely determine its inclusion in the final set of choices. Thus, a positive and well-defined image of a destination significantly increases the chances of it being selected for a visit.

Tourists’ preferences are built based on awareness levels and accumulated **emotional impressions**, and the hierarchy of options reflects individual attitudes – from the most to the least attractive. In this context, the intensity of a tourist’s intention to choose a destination is determined by both personal factors (perceptions, attitudes, experiences) and situational factors (time availability, budget, purpose of travel), forming an important indicator of travel behaviour, especially when the decision relates to a specific timeframe.

In practice, the **consideration set**, the short list of real options analysed in depth – is relatively limited. Studies indicate an average of 2.7 to 3.4 destinations. This set varies based on the nature of the trip, for international destinations, the selection may include more alternatives. Still, in general, tourists choose from a small number of concrete options, even if they are familiar with a wide range of destinations.

This reality has direct implications for tourism marketing, as only destinations that manage to position themselves effectively in

călătoriei – în cazul destinațiilor internaționale, selecția poate include mai multe alternative. Totuși, în general, turiștii aleg dintr-un număr redus de opțiuni concrete, chiar dacă sunt familiarizați cu o gamă largă de destinații.

Această realitate are implicații directe asupra marketingului turistic, întrucât doar acele destinații care reușesc să se poziționeze eficient în percepția consumatorului vor intra în procesul efectiv de selecție. În acest sens, **studiile de urmărire comportamentală** (tracking) devin un instrument valoros pentru a înțelege modul în care turiștii dezvoltă asocieri mentale cu un brand turistic, o regiune sau chiar o națiune, oferind baze solide pentru planificarea eficientă a strategiilor de promovare.

În continuarea acestui proces de selecție mentală, decizia de achiziție turistică este influențată de o varietate de factori care reflectă dorințele, nevoile și așteptările individuale ale consumatorilor. Intensitatea dorinței de a călători determină gradul de receptivitate față de diverși stimuli externi, precum reclame, broșuri, recenzii online, recomandări personale sau ghiduri turistice [5].

Pe lângă acești stimuli, deciziile turistice sunt modelate de o serie de factori personali și contextuali, printre care se numără: **statutul social, nivelul de educație, venitul disponibil, atitudinile față de turism, normele sociale**, precum și **influența grupurilor de referință**. În momentul evaluării opțiunilor, turistul compară alternativele disponibile prin prisma costurilor, beneficiilor anticipate, tipului de experiență oferită, dar și gradului de compatibilitate cu propriile preferințe și valori.

Pentru a facilita alegerea finală, consumatorii recurg frecvent la diverse strategii de selecție, cunoscute sub denumirea de strategii decizionale (reguli de selecție). Printre cele mai utilizate se regăsesc:

1. **Regula conjunctivă** – eliminarea opțiunilor care nu ating un prag minim acceptabil pentru toate atributele considerate importante;
2. **Regula disjunctivă** – selectarea unei opțiuni alternative care excelează într-un atribut considerat esențial;
3. **Regula lexicografică** – alegerea în funcție de cel mai important atribut, în caz de egalitate, evaluarea continuă pe baza următorului criteriu ierarhic;
4. **Regula compensatorie** – alegerea opțiunii care oferă cel mai bun echilibru general, în

consumer perception will enter the actual selection process. In this sense, **behavioural tracking studies** become a valuable tool for understanding how tourists develop mental associations with a tourism brand, region, or even a nation, providing solid foundations for efficient promotion strategy planning.

In the continuation of this mental selection process, the tourism purchase decision is influenced by various factors that reflect consumers' desires, needs, and individual expectations. The intensity of the desire to travel determines the level of receptiveness to external stimuli such as advertisements, brochures, online reviews, personal recommendations, or travel guides [5].

In addition to these stimuli, tourist decisions are shaped by a series of personal and contextual factors, including: **social status, education level, disposable income, attitudes toward tourism, social norms**, as well as **the influence of reference groups**. When evaluating options, tourists compare alternatives in terms of costs, anticipated benefits, type of experience offered, and compatibility with their own preferences and values.

To facilitate the final choice, consumers often rely on various decision strategies, known as decision-making rules. Among the most commonly used are:

1. **Conjunctive rule** – eliminating options that do not meet a minimum acceptable threshold for all important attributes;
2. **Disjunctive rule** – selecting an alternative that excels in an attribute considered essential;
3. **Lexicographic rule** – choosing based on the most important attribute; in case of a tie, the evaluation continues with the next hierarchical criterion;
4. **Compensatory rule** – selecting the option that offers the best overall balance, where the advantages of some attributes compensate for the disadvantages of others;
5. **Elimination-by-aspects rule** – progressively eliminating alternatives through successive application of essential criteria until one acceptable option remains.

In practice, tourists may apply one or more rules simultaneously, depending on the complexity of the decision, the type of travel, and personal conditions. This decision-making flexibility confirms that choosing a destination is

care avantajele unor atribute compensează posibilele dezavantaje ale altora;

5. **Regula eliminării pe bază de aspecte** – eliminarea progresivă a alternativelor prin aplicarea succesivă a unor criterii esențiale până când rămâne o singură variantă acceptabilă.

În practică, turiștii pot aplica una sau mai multe reguli simultan, în funcție de complexitatea deciziei, tipul de călătorie și condițiile personale. Această flexibilitate decizională confirmă faptul că alegerea unei destinații nu este un proces mecanic, ci unul complex și contextualizat, influențat de o multitudine de factori cognitivi și emoționali.

Pentru o mai bună înțelegere a acestui comportament, **modelele decizionale** pot fi abordate din două perspective complementare: **modelele structurale** și **modelele de proces**. Primele se concentrează pe analiza relației dintre caracteristicile alternativei și alegerea finală, fiind utile în realizarea previziunilor comportamentale. În schimb, modelele de proces analizează dinamica internă a deciziei, evidențiind rolul învățării, adaptării și percepției individuale în formarea deciziei finale.

Un aspect cheie în această ecuație este **încadrarea deciziei**, adică modul în care turistul definește problema și își structurează procesul mental înainte de a opta pentru o variantă concretă. Studiile de specialitate relevă faptul că nu există o metodă unică și universală de evaluare, ci mai degrabă o combinație variabilă între procesarea cognitivă, trăirile afective și circumstanțele contextuale.

În general, consumatorii percep produsele turistice ca fiind compuse din mai multe atribute relevante, iar în evaluarea acestora, ei acordă o atenție sporită unor indici specifici. Acești indici pot fi de natură:

- **intrinsecă** (asociați caracteristicilor fizice și funcționale ale produsului);
- sau **extrinsecă** (care țin de elemente externe, precum: numele destinației, nivelul prețului, brandul, reputația sau intensitatea promovării).

În situațiile în care calitatea serviciilor turistice este dificil de evaluat în mod direct, turiștii tind să se bazeze mai mult pe indicii extrinseci, iar prețul devine adesea un substitut cognitiv al calității. În același timp, brandul turistic funcționează ca un pachet simbolic de informații condensate, care simplifică procesul de decizie și reduce incertitudinea.

not a mechanical process but a complex and contextualized one, influenced by many cognitive and emotional factors.

To better understand this behaviour, **decision-making models** can be approached from two complementary perspectives: **structural models** and **process models**. The first focus on analysing the relationship between the characteristics of an alternative and the final choice, being useful for making behavioural predictions. In contrast, process models analyse the internal dynamics of the decision, highlighting the role of learning, adaptation, and individual perception in forming the final decision.

A key aspect in this equation is **decision framing**, meaning how the tourist defines the problem and structures the mental process before opting for a concrete variant. Specialized studies reveal that there is no single, universal method of evaluation, but rather a variable combination of cognitive processing, emotional experiences, and contextual circumstances.

Generally, consumers perceive tourism products as composed of multiple relevant attributes, and when evaluating them, they pay special attention to certain specific cues. These cues may be:

- **intrinsic** (related to physical and functional characteristics of the product), or
- **extrinsic** (external elements such as destination name, price level, brand, reputation, or promotion intensity).

In situations where the quality of tourism services is difficult to evaluate directly, tourists tend to rely more on extrinsic cues, and price often becomes a cognitive substitute for quality. At the same time, the tourism brand functions as a symbolic package of condensed information that simplifies the decision-making process and reduces uncertainty.

Thus, perceived quality and perceived value directly influence the final choice. This value results from the ratio between anticipated benefits and assumed sacrifices (financial costs, effort, time), and elements such as brand image, reputation, and price become essential components in the tourism purchase decision process.

Given current economic and social realities, both nationally and internationally, there is a growing need for strategic adaptation in tourism destination management. In a context dominated by economic instability, social uncertainty, and geopolitical transformations, formu-

Astfel, percepția calității și valoarea percepută influențează în mod direct alegerea finală. Această valoare este rezultatul raportului dintre beneficiile anticipate și sacrificiile asumate (costuri financiare, efort, timp), iar elemente precum imaginea de brand, reputația și prețul devin componente esențiale în procesul decizional de achiziție în turism.

Având în vedere realitățile economice și sociale actuale, atât la nivel național, cât și internațional, se impune tot mai clar necesitatea unei adaptări strategice a managementului destinațiilor turistice. Într-un context dominat de instabilitate economică, incertitudine socială și transformări geopolitice, formularea unor strategii eficiente devine esențială pentru asigurarea viabilității și competitivității pe termen lung a sectorului turistic.

Din această perspectivă, implementarea unei **strategii de marketing-mix**, în paralel cu o **strategie de supraviețuire**, se conturează ca o soluție optimă pentru sprijinirea activităților turistice locale. Astfel, pe termen scurt, strategiile orientate spre eficientizarea resurselor disponibile și menținerea funcționalității economice devin prioritare, în timp ce, pe termen mediu și lung, este recomandabilă orientarea spre o strategie de reînnoire a produsului turistic, care să contribuie la revitalizarea ofertei și atragerea unor noi segmente de vizitatori [4].

În centrul procesului decizional privind direcțiile de promovare se află, fără îndoială, **strategia de marketing-mix**, întrucât aceasta integrează toți factorii esențiali ai activității turistice – în special produsul și prețul, care influențează în mod direct atractivitatea ofertei. Dintre aceste componente, accentul major trebuie plasat pe produs, deoarece acesta este cel care generează valoare adăugată experienței turistice.

Din această perspectivă, produsul turistic trebuie înțeles ca un ansamblu de beneficii și utilități, capabil să ofere satisfacție și avantaje reale pentru vizitator. Indiferent de natura sau tipologia turiștilor, aceștia manifestă exigențe sporite în ceea ce privește serviciile de cazare, transport, alimentație, ghidaj și traducere, iar creșterea calității serviciilor oferite în cadrul destinației constituie o condiție esențială pentru succesul acesteia.

În practică, aceste cerințe ridicate se traduc prin provocări concrete, la care trebuie să răspundă atât autoritățile publice locale și centrale, cât și operatorii privați din domeniul turismului, prin implementarea unor soluții coerente și sustenabile.

lating efficient strategies becomes essential to ensuring the long-term viability and competitiveness of the tourism sector.

From this perspective, the implementation of a **marketing mix strategy**, in parallel with a **survival strategy**, emerges as an optimal solution for supporting local tourism activities. Thus, in the short term, strategies aimed at optimizing available resources and maintaining economic functionality become a priority, while in the medium and long term, it is advisable to shift toward a tourism product renewal strategy, which can help revitalize the offer and attract new visitor segments [4].

At the core of the decision-making process regarding promotion directions lies, undoubtedly, the **marketing mix strategy**, as it integrates all essential elements of tourism activity – especially product and price, which directly influence the attractiveness of the offer. Among these components, the main focus must be placed on the product, as it is the element that generates added value for the tourist experience.

From this perspective, the tourism product should be understood as a set of benefits and utilities capable of providing satisfaction and real advantages for the visitor. Regardless of the nature or type of tourist, they have increasingly high expectations regarding accommodation, transportation, food services, guiding and translation services, and the improvement of service quality at the destination is an essential condition for its success.

In practice, these high expectations translate into concrete challenges that must be addressed by both local and central public authorities and private tourism operators, through the implementation of coherent and sustainable solutions.

Among the most common issues identified in this regard are:

- *accessibility to the destination (including the condition of road infrastructure),*
- *capacity and diversity of accommodation units,*
- *availability and quality of secure parking and camping areas,*
- *strategic placement of accommodation and food service facilities,*
- *diversity of culinary offerings in restaurants,*
- *number and professionalism of service personnel,*
- *presence of souvenir shops,*

Printre cele mai frecvente probleme identificate în acest sens se numără:

- *accesibilitatea către destinație (inclusiv starea infrastructurii rutiere),*
- *capacitatea și diversitatea unităților de cazare,*
- *disponibilitatea și calitatea locurilor de parcare și campare sigure,*
- *amplasarea strategică a facilităților de cazare și alimentație publică,*
- *diversitatea ofertei culinare din unitățile de restaurație,*
- *numărul și profesionalismul personalului de deservire,*
- *prezența magazinelor de suveniruri,*
- *condițiile de siguranță și securitate pentru vizitatori,*
- *amenajarea grupurilor sanitare ecologice,*
- *varietatea activităților recreative și de agrement,*
- *organizarea de excursii tematice în cadrul destinației.*

Toate aceste elemente definesc **nivelul general de ospitalitate**, care influențează decisiv gradul de satisfacție al vizitatorului și, implicit, intenția de revenire.

Pentru a crea o experiență turistică completă și satisfăcătoare, este necesar ca o destinație să răspundă unui spectru larg de nevoi și așteptări, grupate în patru categorii majore:

- **Nevoi fiziologice:** alimentație corespunzătoare, confort termic, condiții adecvate de odihnă;
- **Nevoi economice:** raport echitabil calitate-preț, rapiditatea prestării serviciilor, amplasare convenabilă, flexibilitate în modalitățile de plată;
- **Nevoi sociale:** interacțiuni plăcute, personal amabil și disponibil, sprijin și consiliere;
- **Nevoi psihologice:** sentimente de siguranță, recunoaștere socială, consolidarea imaginii de sine și a poziției sociale, identitate personală și valorizare individuală.

Pe lângă aceste dimensiuni ale satisfacerii consumatorului turistic, trebuie luate în considerare și eventualele insatisfacții, care pot fi clasificate astfel:

- **Insatisfacții controlabile:** comportamentul inadecvat al personalului, lipsa de profesionalism, deficiențe în igienă și curățenie;
- **Insatisfacții necontrolabile:** comportamentul deranjant al altor turiști, poluarea fonică, condițiile meteorologice nefavorabile.

În susținerea celor menționate, datele

- *safety and security conditions for visitors,*
- *arrangement of ecological sanitation facilities,*
- *variety of recreational and leisure activities,*
- *organization of themed excursions within the destination.*

All these elements define the **general level of hospitality**, which strongly influences visitor satisfaction and, consequently, the intention to return.

To create a complete and satisfying tourist experience, a destination must meet a broad range of needs and expectations, grouped into four major categories:

- **Physiological needs:** proper food, thermal comfort, appropriate rest conditions;
- **Economic needs:** fair quality-price ratio, service promptness, convenient location, flexible payment options;
- **Social needs:** pleasant interactions, friendly and available staff, assistance and guidance;
- **Psychological needs:** feelings of safety, social recognition, self-image and social status reinforcement, personal identity and individual value.

In addition to these dimensions of tourist consumer satisfaction, potential dissatisfactions must also be considered, which can be classified as follows:

- **Controllable dissatisfactions:** inappropriate staff behaviour, lack of professionalism, hygiene, and cleanliness issues;
- **Uncontrollable dissatisfactions:** disturbing behaviour of other tourists, noise pollution, unfavourable weather conditions.

Supporting these considerations, data from the *Travel and Tourism Development Index Report* (published by the World Economic Forum) highlights the importance of well-directed strategies. According to the 2023 edition, the Republic of Moldova ranked 74th out of 119 economies analysed, with an overall score of 3.8 (on a scale from 1 to 7). Regarding the “Infrastructure” component, the score was 3.3, reflecting persistent structural limitations that affect the overall quality of tourist destinations. Although positive scores were recorded in areas such as safety and security (5.6) and health and hygiene (5.3), there remain significant challenges related to connectivity, the sustainable use of

furnizate de *Raportul privind Indicele de Dezvoltare și Sustenabilitate a Turismului și Călătoriilor* (publicat de Forumul Economic Mondial) subliniază importanța unor strategii bine direcționate. Conform ediției din 2023, Republica Moldova s-a clasat pe locul 74 din 119 economii analizate, cu un scor general de 3,8 (pe o scală de la 1 la 7). În ceea ce privește componenta „Infrastructură”, scorul a fost de 3,3, reflectând persistente limitări structurale ce afectează calitatea generală a destinațiilor turistice. Deși s-au înregistrat valori pozitive în domenii precum siguranță și securitate (5,6) și sănătate și igienă (5,3), rămân provocări semnificative legate de conectivitate, valorificarea sustenabilă a resurselor naturale și atractivitatea infrastructurală a sectorului turistic [7].

Aceste constatări consolidează **necesitatea unui management strategic și adaptiv** al destinațiilor turistice, prin utilizarea resurselor existente în mod eficient, investiții bine orientate și implementarea unor politici de marketing coerente, capabile să susțină dezvoltarea durabilă a sectorului.

natural resources, and the infrastructural attractiveness of the tourism sector [7].

These findings reinforce the **need for strategic and adaptive management** of tourist destinations, through the efficient use of existing resources, well-targeted investments, and the implementation of coherent marketing policies that can support the sustainable development of the sector.

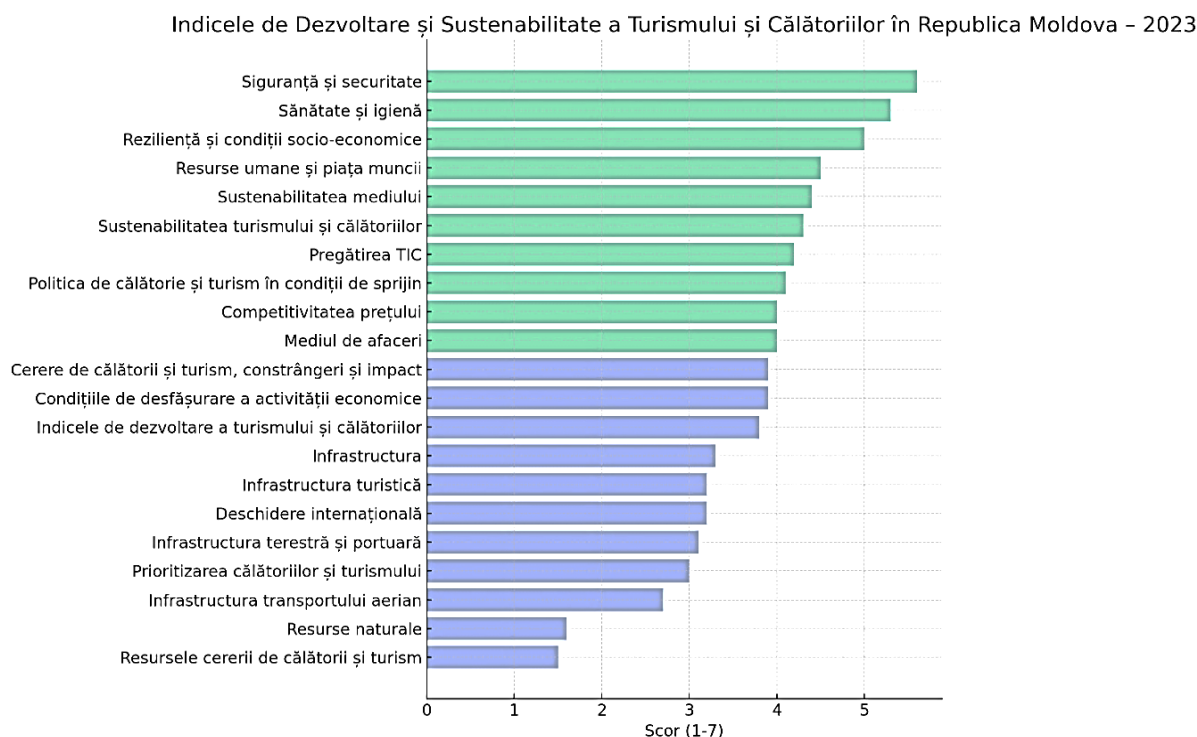


Figura 2. Indicele de dezvoltare a turismului și călătoriilor în Republica Moldova în anul 2023/

Figure 2. Travel and Tourism Development Index in the Republic of Moldova, 2023

Sursa: adaptată de autori în baza datelor Forumului Economic Mondial/

Source: adapted by the authors based on data from the World Economic Forum, <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index/>

În acest context complex, **strategiile de produs în turism** trebuie să vizeze elaborarea unei politici care să asigure alinierea ofertei turistice la nevoile de consum ale omului contemporan. Această orientare presupune nu doar îmbunătățirea calității și diversificarea serviciilor, ci și adaptarea lor la dinamica preferințelor consumatorilor, într-un mediu caracterizat de incertitudini și schimbări accelerate.

Actuala situație geopolitică impune actorilor din industria turismului necesitatea de a trata diversificarea ofertei nu doar ca o măsură de consolidare a competitivității, ci și ca o viabilă strategie de supraviețuire, în condițiile unei piețe marcate de volatilitate și concurență acerbă. Într-o abordare restrânsă, **strategia de supraviețuire** presupune selectarea acelor activități turistice care au potențial de profitabilitate pe termen lung, concomitent cu renunțarea la activitățile costisitoare și ineficiente, valorificând instabilitatea mediului ca posibil avantaj strategic.

Experiența economică internațională arată că, în perioade de criză, companiile se grupează, în general, în două mari categorii: companii latente și companii agresive, iar strategiile de marketing de supraviețuire se adaptează corespunzător.

- **Strategia de așteptare**, caracterizată prin prudență și conservatorism strategic, poate oferi avantaje competitive semnificative. În acest caz, întreprinderile care reușesc să se mențină pe piață în timpul crizei pot câștiga teren pe termen lung, datorită **slăbirii presiunii concurențiale și capacității de consolidare** în faza de relansare economică.
- În schimb, **strategia ofensivă-agresivă** presupune **asumarea unor riscuri controlate** și promovarea activă a **creativității și inovației**, contribuind, astfel, la **creșterea vizibilității și extinderea impactului pe piață**. În acest sens, tehnici modern, precum **marketingul de gherilă** și **marketingul viral**, sunt metode eficiente pentru captarea atenției consumatorilor și atragerea de **noi segmente de piață**, chiar și în perioade marcate de instabilitate economică.

Prin urmare, într-un climat turistic în continuă transformare, **strategia de produs, strategia de supraviețuire și strategia de marketing-mix** nu trebuie privite separat, ci integrate într-un

In this complex context, product strategies in tourism should aim to develop a policy that aligns the tourism offer with the consumption needs of the contemporary individual. This orientation involves not only improving the quality and diversification of services, but also adapting them to the changing preferences of consumers in an environment characterized by uncertainty and rapid transformation.

The current geopolitical situation compels stakeholders in the tourism industry to treat product diversification not only as a measure to strengthen competitiveness, but also as a genuine survival strategy, in the face of a volatile and highly competitive market. In a narrower approach, the **survival strategy** implies selecting those tourism activities that show long-term profitability potential, while eliminating costly and inefficient activities and leveraging environmental instability as a possible strategic advantage.

International economic experience shows that during times of crisis, companies typically fall into two main categories: latent companies and aggressive companies, and survival marketing strategies are adapted accordingly:

- **The wait-and-see strategy**, characterized by caution and strategic conservatism, can offer significant competitive advantages. Companies that manage to stay in the market during a crisis may gain ground in the long run due to **reduced competitive pressure and the ability to consolidate** during economic recovery phases.
- Conversely, **the offensive-aggressive strategy** involves **taking controlled risks** and actively promoting **creativity and innovation**, thus contributing to **increasing visibility and expanding market impact**. In this sense, modern techniques such as **guerrilla marketing** and **viral marketing** are effective methods for capturing consumer attention and attracting **new market segments**, even during times of economic instability.

Therefore, in a constantly evolving tourism landscape, **product strategy, survival strategy, and marketing mix strategy** should not be viewed separately, but rather integrated into a coherent system of strategic destination management, focused on resilience, adaptability, and sustainable competitiveness.

sistem coerent de management strategic al destinației, orientat spre reziliență, adaptabilitate și competitivitate durabilă.

Concluzii

Turismul, ca domeniu strategic al economiei moderne, se situează la intersecția dintre dezvoltarea economică, conservarea patrimoniului cultural și protecția mediului înconjurător. Complexitatea acestui sector impune o abordare integrată și adaptativă, în care marketingul turistic joacă un rol esențial în stimularea competitivității și în consolidarea poziției destinațiilor turistice pe piață.

Într-un context global caracterizat de instabilitate economică, schimbări climatice și presiuni sociale, strategiile de marketing – fie ele de supraviețuire, anticipative, diferențiate sau orientate spre marketing-mix – devin instrumente-cheie pentru valorificarea sustenabilă a resurselor locale și crearea unor experiențe turistice relevante și atractive.

Succesul unei destinații nu depinde doar de calitatea produsului turistic, ci și de capacitățile sale de suport – ecologică, economică, fizică, socială și psihologică – care trebuie permanent evaluate și integrate în procesul decizional strategic. Poziționarea favorabilă a unei destinații în percepția consumatorilor, prin asocieri afective și imagine de brand clar conturată, influențează semnificativ comportamentul de achiziție turistică și intenția de revenire.

În acest sens, **adaptarea continuă a ofertei turistice** la nevoile consumatorilor contemporani, **digitalizarea instrumentelor de promovare și diversificarea produselor turistice** constituie direcții fundamentale pentru asigurarea viabilității și rezilienței sectorului. Totodată, **integrarea indicatorilor de sustenabilitate** și utilizarea eficientă a resurselor contribuie la menținerea echilibrului economic, social și ecologic al destinațiilor.

Prin urmare, **marketingul turistic** nu este doar un mijloc de promovare, ci o **componentă esențială a unui sistem de management strategic durabil**, capabil să răspundă provocărilor actuale și să transforme turismul într-un factor de progres și coeziune socială.

Conclusions

Tourism, as a strategic sector of the modern economy, lies at the intersection of economic development, cultural heritage conservation, and environmental protection. The complexity of this sector requires an integrated and adaptive approach, in which tourism marketing plays a key role in enhancing competitiveness and consolidating the market position of tourist destinations.

In a global context marked by economic instability, climate change, and social pressures, marketing strategies, whether survival, anticipatory, differentiated, or marketing mix-oriented, become essential tools for the sustainable use of local resources and the creation of relevant and attractive tourist experiences.

The success of a destination does not depend solely on the quality of the tourism product but also on its support capacities: ecological, economic, physical, social, and psychological, which must be constantly assessed and integrated into strategic decision-making. A destination's favourable positioning in consumers' perceptions, through emotional associations and a clearly defined brand image, significantly influences purchasing behaviour and repeat visitation.

In this regard, the **continuous adaptation of the tourism offer** to contemporary consumer needs, **digitalisation of promotion tools**, and **diversification of tourism products** represent fundamental directions for ensuring the sector's viability and resilience. Furthermore, the **integration of sustainability indicators** and efficient resource use helps maintain the economic, social, and ecological balance of destinations.

Thus, **tourism marketing** is not just a means of promotion but a **key component of a sustainable strategic management system**, capable of responding to current challenges and transforming tourism into a driver of progress and social cohesion.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BOGAN, E. și C. M. CÂNDEA. Strategii de marketing în turismul rural. *Quality – Access to Success*. 2010, nr. 9, pp. 29–34. ISSN 2668-4861.
2. BALAURE, V. (Coord.). *Marketing*. București: Editura Uranus, 2002. ISBN 973-9021-75-1.
3. COOPER, C.; J. FLETCHER; D. GILBERT and S. WANHILL. *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Pearson Education, 2005.
4. KOTLER, P.; J. T. BOWEN; J. C. MAKENS and S. BALOGLU. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 5th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN 10: 1-292-15615-5.
5. SWARBROOKE, J. and S. HORNER. *Consumer Behaviour in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN-13: 978-1138013391.
6. TRIBE, J. *The Nature and Structure of Tourism: A Theoretical Perspective*. Oxford: Elsevier, 2005.
7. FORUMUL ECONOMIC MONDIAL. *Travel and Tourism Development Index 2023*. Online. Disponibil: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index> [accesat 2025-03-19].

CZU: 336.713:005.591(478)

UDC: 336.713:005.591(478)

**IMPLEMENTAREA
SCHIMBĂRILOR
ORGANIZAȚIONALE ÎNTR-O
INSTITUȚIE BANCARĂ: BUNE
PRACTICI ȘI PROVOCĂRI ÎN
CAZUL BĂNCII COMERCIALE
„VICTORIABANK” S.A.**

Conf. univ., dr. Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0339-264

*Svetlana PRODIUS, Director Agenție Poșta
Veche, Sucursală Nr. 12, B.C. „Victoriabank” S.A.*
svetlana.prodius4@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5500-3128

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37>

Articolul descrie și analizează diverse tipuri de schimbări organoizaționale implementate în cadrul Băncii Comerciale (B.C.) „Victoriabank” S.A. în ultimii cinci ani, cu accent pe inițiativele de digitalizare, rebranding, restructurare operațională. Implementarea modificărilor aduse politicii de personal, structurii organizatorice, portofoliului de servicii precum și integrarea noilor tehnologii bancare, au contribuit la sporirea eficienței și consolidarea poziției competitive a băncii pe piața financiară. Totodată, în articol sunt identificate și analizate o serie de provocări și bariere apărute în procesul de schimbare, printre care: rezistența la schimbare din partea angajaților, dificultăți în percepția avantajelor schimbărilor, probleme tehnice legate de digitalizare. Studiul se bazează pe metode calitative, inclusiv analiza documentară, interviuri și oferă o imagine detaliată asupra eforturilor și rezultatelor proceselor de schimbare într-o instituție bancară. Rezultatele subliniază importanța unei abordări integrate a schimbărilor: sociale, economice și tehnologice în vederea obținerii unor rezultate sustenabile.

Cuvinte-cheie: schimbare organizațională, digitalizare, proiect de transformare, rebranding, rezistență la schimbare.

JEL: G21, M14, O33.

Introducere

În condițiile actuale, marcate de transformări accelerate în toate domeniile de activitate,

**IMPLEMENTATION OF
ORGANIZATIONAL CHANGES IN
A BANKING INSTITUTION: BEST
PRACTICES AND CHALLENGES
IN THE CASE OF THE
COMMERCIAL BANK
"VICTORIABANK" S.A.**

Assoc. Prof., PhD Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0339-264

*Svetlana PRODIUS, Director, Poșta Veche
Agency, Branch No. 12, Victoriabank S.A.*
svetlana.prodius4@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5500-3128

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37>

The article describes and analyses various types of organizational changes implemented at the Commercial Bank "Victoriabank" S.A. over the past five years, focusing on initiatives related to digitalization, rebranding, and operational restructuring. The implementation of changes in personnel policy, organizational structure, service portfolio, as well as the integration of new banking technologies, contributed to increased efficiency and the strengthening of the bank's competitive position in the financial market. At the same time, the article identifies and examines a series of challenges and barriers encountered during the change process, including employee resistance to change, difficulties in perceiving the benefits of the transformations, and technical issues related to digitalization. The study is based on qualitative methods, including document analysis and interviews, and provides a detailed picture of the efforts and outcomes of the change processes within a banking institution. The results highlight the importance of an integrated approach to social, economic, and technological change in order to achieve sustainable outcomes.

Keywords: organisational change, digitisation, transformation project, rebranding, change resistance.

JEL: G21, M14, O33.

Introduction

In today's context, marked by accelerated transformations across all areas of activity, ban-

instituțiile bancare, la fel precum alte organizații, sunt nevoite să se adapteze în mod continuu pentru a-și menține sau spori competitivitatea pe piață. Diversificarea portofoliului de produse, digitalizarea serviciilor, precum și modificările în interacțiunea cu angajații și clienții sunt elemente esențiale ale acestui proces de adaptare și evoluție. În acest context, Banca Comercială „Victoriabank” Societate pe Acțiuni (în continuare B.C. „Victoriabank” S.A.) se remarcă ca un exemplu relevant de bancă tradițională din Republica Moldova, care în ultimii ani, a inițiat și implementat, o serie de proiecte de schimbare și transformare organizațională, aliniindu-se la tendințele economice, sociale și tehnologice contemporane.

Transformările realizate, precum digitalizarea, rebrandingul, lansarea de servicii noi, cât și aspecte culturale și operaționale (precum trecerea de la funcția de operator specializat la cea de „teller universal”), denotă determinarea instituției de a răspunde la provocările mediului de afaceri. De asemenea, banca a investit și continuă să investească constant în dezvoltarea resurselor umane, considerând această direcție ca fiind fundamentală pentru adaptarea activității la noile cerințe.

Studiul de față constituie o analiză practică a eforturilor de schimbare organizațională din cadrul B.C. „Victoriabank” S.A., urmărind să descrie atât efectele pozitive, cât și provocările și disfuncționalitățile apărute în proces de implementare. Cercetarea își propune să contribuie la înțelegerea modului în care schimbările organizaționale influențează activitatea unei instituții bancare, într-un context în care inovația, flexibilitatea, riscul, abordarea proactivă și adaptarea devin factori determinanți ai succesului.

Scopul prezentei cercetări este de a analiza, dintr-o perspectivă teoretico-aplicativă, modul în care B.C. „Victoriabanc” S.A. s-a racordat la tendințele tehnologice în perioada 2019-2024, prin implementarea unor soluții digitale inovatoare, utilizarea platformelor digitale, precum și prin automatizarea proceselor și promovarea unor schimbări semnificative în cultura organizațională, în structura produselor și modul de organizare a proceselor. Studiul urmărește să analizeze evaluarea impactului acestor schimbări asupra activității băncii, relațiilor cu clienții și poziționării strategice a instituției pe piața financiară, precum și să identifice, totodată, provocările, succesele și lecțiile rezultate din procesele de implementare.

king institutions, like other organisations, must continuously adapt in order to maintain or enhance their market competitiveness. Diversifying product portfolios, digitalising services, and changing the ways of interacting with both employees and customers are essential elements of this adaptation and evolution process. In this regard, the Commercial Bank "Victoriabank" S.A. (hereinafter B.C. "Victoriabank" S.A.) stands out as a relevant example of a traditional bank in the Republic of Moldova that, in recent years, has initiated and implemented a series of organisational change and transformation projects, aligning itself with contemporary economic, social, and technological trends.

The transformations carried out, such as digitalisation, rebranding, the launch of new services, as well as cultural and operational changes (such as the shift from the role of specialised operator to that of a "universal teller"), reflect the institution's determination to respond to the challenges of the business environment. Moreover, the bank has invested and continues to invest consistently in human resource development, considering this area fundamental for adapting its operations to new requirements.

This study provides a practical analysis of the organisational change efforts within B.C. "Victoriabank" S.A., aiming to describe both the positive effects and the challenges and dysfunctions encountered during the implementation process. The research seeks to contribute to a better understanding of how organizational changes influence the functioning of a banking institution in a context where innovation, flexibility, risk-taking, a proactive approach, and adaptability become key success factors.

The purpose of this research is to analyse, from a theoretical and practical perspective, how B.C. "Victoriabank" S.A. aligned itself with technological trends during the period 2019-2024, by implementing innovative digital solutions, using digital platforms, automating processes, and promoting significant changes in organisational culture, product structure, and process organization. The study aims to assess the impact of these changes on the bank's operations, customer relationships, and strategic positioning in the financial market, while also identifying the challenges, successes, and lessons learned from the implementation processes.

Metodologia cercetării

Cercetarea efectuată se bazează pe o abordare practică și aplicativă, având în calitate de obiectiv analiza schimbărilor implementate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. din perspectiva factorilor determinanți, a efectelor generate și provocărilor întâmpinate. Pentru colectarea și analiza informațiilor cu caracter practic, au fost utilizate următoarele metode calitative:

- ✓ **Analiza documentară:** au fost analizate o serie de documente oficiale publice ale instituției, inclusiv rapoartele anuale ale B.C. „Victoriabank” S.A., informații disponibile pe site-ul oficial al băncii, diverse comunicate de presă.
- ✓ **Studiul de caz:** studiul practic se axează exclusiv pe exemplul B.C. „Victoriabank” S.A., analizat din perspectiva schimbărilor în mai multe dintre subsistemele acesteia: operaționale, tehnice, culturale ș.a.
- ✓ **Observația indirectă:** au fost analizate schimbările vizibile care au fost implementate în structura organizatorică și în comunicarea externă a instituției (modificările operate în front-office, procesul de rebranding, informațiile despre serviciile de digital banking și extinderea portofoliului de servicii oferite clienților etc.).
- ✓ **Interviul semistrukturat:** au fost realizate interviuri cu angajați de la diferite niveluri ierarhice pentru a căpăta diverse viziuni asupra modului în care au fost percepute și implementate schimbările organizaționale de către diverse persoane: angajați front-office, manageri de nivel mediu. Interviurile au vizat aspecte ce țin de adaptarea la noile procese, dificultățile întâlnite, provocările resimțite și beneficiile percepute.

Această abordare permite formarea unei perspective detaliate și realiste a modului în care o instituție financiară din Republica Moldova demarează, implementează și evaluează procesele de transformare într-un mediu dinamic. Metodele utilizate pentru efectuarea cercetării pun accentul pe relevanța practică a rezultatelor, reflectând în mod fidel realitatea organizațională a schimbărilor analizate.

Rezultate și discuții

Banca Comercială „Victoriabank” S.A. este o bancă sistemică din Republica Moldova, cu o rețea extinsă pe întreg teritoriul țării și o gamă variată de produse și servicii bancare

Research methodology

The conducted research is based on a practical and applicative approach, aiming to analyze the changes implemented within B.C. “Victoriabank” S.A. from the perspective of determining factors, generated effects, and encountered challenges. In order to collect and analyse practical information, the following qualitative methods were used:

- ✓ **Documentary analysis:** a series of public official documents of the institution were reviewed, including the annual reports of B.C. “Victoriabank” S.A., information available on the bank’s official website, and various press releases.
- ✓ **Case study:** the practical study focuses exclusively on the example of B.C. “Victoriabank” S.A., analysed in terms of changes implemented across several of its subsystems: operational, technical, cultural, and others.
- ✓ **Indirect observation:** visible changes implemented in the organisational structure and external communication of the institution were analysed (modifications in the front office, the rebranding process, information about digital banking services, and the expansion of the bank’s service portfolio, etc.).
- ✓ **Semi-structured interviews:** interviews were conducted with employees at various hierarchical levels in order to gain diverse perspectives on how the organizational changes were perceived and implemented. Interviewees included front-office employees and mid-level managers. The interviews explored issues such as adaptation to new processes, encountered difficulties, perceived challenges, and experienced benefits.

This approach provides a detailed and realistic insight into how a financial institution in the Republic of Moldova initiates, implements and evaluates transformation processes in a dynamic environment. The methods used to conduct the research emphasize the practical relevance of the results, faithfully reflecting the organizational reality of the analyzed changes.

Results and discussions

Commercial Bank “Victoriabank” S.A. is a systemic bank in the Republic of Moldova, with an extensive network across the entire

adaptate atât nevoilor individuale, cât și celor corporative ale clienților săi. Înființată în 1989, B.C. „Victoriabank” S.A. a fost prima bancă comercială din Republica Moldova având un rol pionier în dezvoltarea sectorului bancar. În prezent, principalii săi acționari sunt Banca Transilvania și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD), aceștia deținând în comun peste 72% din capitalul social al instituției. Colaborarea strategică între aceste entități a contribuit semnificativ la modernizarea și evoluția constantă a Băncii [1].

B.C. „Victoriabank” S.A., la fel ca și alte instituții financiare, este determinată să se racordeze la cerințele mediului de afaceri și la o mulțime de factori care necesită eforturi de adaptare prin implementarea unor schimbări organizaționale. Printre factorii determinanți ai acestor schimbări putem enumera:

1. **Contextul global și imperativul schimbării.** Mediul global este în continuă evoluție determinată de progresul tehnologic, schimbările în comportamentul consumatorilor și reglementările tot mai stricte, fapt ce impune instituțiile financiare să devină adaptive pentru a-și menține competitivitatea.

2. **Importanța racordării la tendințele tehnologice.** Progresul tehnologiilor digitale, precum aplicațiile mobile, tehnologiile blockchain, serviciile de online banking, integrarea inteligenței artificiale în diverse procese operaționale, transformă substanțial sectorul bancar și solicită actualizarea constantă a infrastructurii și serviciilor bancare pentru a face față cerințelor. În acest context, cercetările de specialitate demonstrează că există impact direct al digitalizării asupra performanțelor băncii și că întârzierea în adoptarea digitalizării expune instituțiile bancare la pierderi competitive, într-un mediu în care inovația tehnologică redefineste așteptările pieței financiare și comportamentul consumatorilor [2]. Însă, implementarea cu succes a acestor tehnologii necesită o infrastructură adecvată, resurse umane calificate și o cultură organizațională deschisă către schimbare [3].

3. **Cultura organizațională constituie o resursă strategică.** O schimbare organizațională profundă nu este posibilă fără cultivarea și împărtășirea de către angajați a valorilor precum inovația, asumarea riscului, adaptarea, flexibilitatea, învățarea continuă – pentru implementarea cu succes a proceselor de rebranding, digitalizare și dezvoltare a noilor servicii. Autorul Schein

country and a wide range of banking products and services tailored to the needs of both individual and corporate clients. Established in 1989, “Victoriabank” was the first commercial bank in the Republic of Moldova, playing a pioneering role in the development of the banking sector. Currently, its main shareholders are Banca Transilvania and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), jointly holding over 72% of the institution’s share capital. The strategic collaboration between these entities has significantly contributed to the bank’s modernisation and continuous evolution [1].

Like other financial institutions, B.C. “Victoriabank” S.A. is committed to aligning with the demands of the business environment and a multitude of factors that require adaptive efforts through the implementation of organisational changes. Among the main drivers of these changes, the following can be mentioned:

1. **The Global Context and the Imperative of Change.** The global environment is continuously evolving due to technological progress, changes in consumer behaviour, and increasingly strict regulations. These dynamics compel financial institutions to become more adaptive in order to maintain their competitiveness.

2. **The Importance of Aligning with Technological Trends.** The advancement of digital technologies, such as mobile applications, blockchain, online banking services, and the integration of artificial intelligence into various operational processes, is significantly transforming the banking sector. This shift requires constant updates to banking infrastructure and services to meet rising demands. In this context, specialised research demonstrates a direct impact of digitalization on bank performance and shows that delays in adopting digital solutions expose financial institutions to competitive losses. Technological innovation is reshaping both financial market expectations and consumer behavior [2]. However, successful implementation of these technologies requires adequate infrastructure, qualified human resources, and an organizational culture open to change [3].

3. **Organisational Culture as a Strategic Resource.** Deep organisational transformation is not possible without employees embracing values such as innovation, risk-taking, adaptability, flexibility, and continuous learning, elements that are essential for the successful implemen-

Edgar H. menționează că schimbările organizaționale autentice nu se pot realiza fără o schimbare a valorilor, principiilor și normelor de comportament, deoarece stau la baza culturii organizaționale [4]. De asemenea, autorii Kim S. Cameron, Robert E. Quinn în lucrarea *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*: menționează că eforturile de schimbare organizațională eșuează adesea din cauza ignorării culturii organizaționale. Strategiile de schimbare care nu sunt în concordanță cu valorile, normele culturale de bază ale unei organizații riscă să fie respinse, subminate sau pur și simplu ignorate de membrii organizației. Pe scurt, fără aliniere culturală, este puțin probabil ca schimbarea să aibă succes [5].

4. Schimbări în comportamentul clienților. Transformările sociale, tehnologice, economice generează schimbări și în comportamentul clienților care devin mai exigenți, preferă servicii rapide, calitative și accesibile. Există studii recente care indică modul în care pandemia COVID-19 a accelerat aceste schimbări contribuind la dezvoltarea competențelor digitale ale populației și modificând percepția asupra serviciilor bancare. În aceste condiții, calitatea serviciilor bancare, abilitățile digitale ale clienților și competitivitatea prețurilor devin factori determinanți în decizia băncilor de a iniția procesele de schimbare organizațională [6, 7].

Astfel, schimbările permanente nu sunt pur și simplu un răspuns la forțele externe, ci un imperativ pentru supraviețuire și dezvoltare pe termen lung, iar capacitatea de adaptare, prin operarea schimbărilor organizaționale, pentru o bancă precum B.C. „Victoriabank” S.A. devine un *avantaj competitiv sustenabil*.

Retrospectiva schimbărilor în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. în perioada 2019-2024. În perioada 2019-2024, B.C. „Victoriabank” S.A. a trecut prin multiple schimbări, care au avut drept scop modernizarea băncii și alinierea acesteia la standardele internaționale ale industriei financiare. Acestea au afectat diverse subsisteme organizaționale: cultura organizațională, modul de operare cu clienții, structura de personal, cultura organizațională, portofoliul de servicii, tehnologiile utilizate, infrastructura ș.a. Implementate treptat, aceste proiecte de schimbare, au avut drept scop alinierea activității băncii la cerințele mediului de afaceri. Un proces amplu de transformare a băncii, care reprezintă o schimbare cu caracter strategic, a început în

tația de rebranding, digitalisation, and the development of new services. Edgar H. Schein argues that authentic organisational change cannot occur without a shift in values, principles, and behavioural norms, as these form the foundation of organizational culture [4]. Similarly, Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, in *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*, state that change efforts often fail due to the neglect of organisational culture. Change strategies that are not aligned with an organisation's core cultural values and norms risk being rejected, undermined, or simply ignored by its members. In short, without cultural alignment, change is unlikely to succeed [5].

4. Changes in Customer Behaviour. Social, technological, and economic transformations are also generating shifts in customer behaviour. Clients have become more demanding, favouring services that are fast, high-quality, and easily accessible. Recent studies indicate that the COVID-19 pandemic accelerated these changes by enhancing the population's digital skills and altering perceptions of banking services. In this context, the quality of banking services, clients' digital competencies, and price competitiveness are becoming key factors influencing banks' decisions to initiate organisational change processes [6, 7].

Thus, ongoing changes are not merely a reaction to external forces but represent an imperative for long-term survival and development. For a bank such as B.C. “Victoriabank” S.A., adaptability through organizational transformation becomes a sustainable competitive advantage.

Overview of Changes at B.C. “Victoriabank” S.A. during 2019-2024 Between 2019 and 2024, B.C. “Victoriabank” S.A. underwent multiple transformations aimed at modernising the bank and aligning it with international standards in the financial industry. These changes affected various organizational subsystems: organizational culture, customer interaction, personnel structure, service portfolio, technologies used, infrastructure, and more. Gradually implemented, these change projects aimed to adapt the bank's operations to the evolving business environment.

A major transformation process, strategic in nature, began in January 2018 with the

ianuarie 2018, odată cu preluarea B.C. „Victoriabank” S.A. de către Banca Transilvania și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare [1]. Schimbarea acționarilor a constituit un punct important în evoluția instituției și un factor determinat al schimbărilor ulterioare. Totuși, imaginea B.C. „Victoriabank” S.A. în rândul clienților și al societății rămânea asociată cu imaginea și politicile acționarilor anteriori [8]. Această *schimbare strategică a servit, concomitent, ca un proces de „dezghețare”* a stării de lucruri existente și o confirmare a uneia dintre cele mai influente perspective teoretice în domeniul schimbării organizaționale – modelul lui Kurt Lewin „dezgheț-schimbare-reîngheț”, care presupune destabilizarea practicilor existente și implementarea efectivă a unor practici noi [9].

În acest context, a fost necesară realizarea unui **amplu proces de rebranding**, implementat în 2019, ca parte componentă-cheie a strategiei de restructurare a B.C. „Victoriabank” S.A. și de racordare la noile valori, viziuni și obiective. „Noua identitate de brand a fost creată de compania românească Brandient, specializată în consultanță strategică și design de brand. Aceasta a realizat, în 2016, un proiect similar la Banca Transilvania, iar ulterior, în 2018, rebrandingul acesteia a fost desemnat drept una dintre cele mai eficiente transformări de brand la nivel mondial, conform clasamentului REBRAND 100® Global Awards” [10].

Proiectul de rebranding a inclus: schimbare de logou, reamenajări în sucursalele și agențiile băncii pentru a prezenta o imagine uniformă, modernă și adaptată noilor standarde vizuale și funcționale. Poziționarea brandului a fost consolidată prin introducerea noului mesaj-cheie al băncii, – „*Cu poftă de banking*”, – care subliniază energia și entuziasmul băncii în relația cu clienții și partenerii săi, invitându-i să participe la o experiență bancară mai activă, atractivă și personalizată. Denumirea băncii a fost păstrată „Victoriabank” – simbol al ambiției de a progresa și de a obține noi victorii. Tot din rebranding a făcut parte și **modificarea siglei**, prin adăugarea unui element nou – steagul – cel mai nou element în siglă – o continuare a literei „V” din denumirea băncii reprezentând un simbol al identității sale vizuale reînnoite.

Oricum, ca și orice proces de schimbare organizațională, implementarea rebrandingului a fost una complexă, care a implicat numeroase *bariere și dificultăți*. O provocare a constituit-o

acquisition of B.C. “Victoriabank” S.A. by Banca Transilvania and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) [1]. The change in ownership marked a significant milestone in the institution’s evolution and was a key driver of the subsequent transformations. Nevertheless, the public and client perception of B.C. “Victoriabank” S.A. continued to be associated with the image and policies of the previous shareholders [8]. *This strategic shift simultaneously acted as a “thawing”* of the previous state of affairs and as an application of one of the most influential theoretical models in organisational change, the Kurt Lewin model of “unfreeze-change-refreeze.” This model involves destabilising existing practices and effectively implementing new ones [9].

In this context, **a comprehensive rebranding process** was necessary and was implemented in 2019 as a key component of B.C. “Victoriabank” S.A.’s restructuring strategy and its alignment with new values, visions, and objectives. “The new brand identity was created by the Romanian company Brandient, specialised in strategic consultancy and brand design. In 2016, Brandient carried out a similar project for Banca Transilvania, and later, in 2018, that rebranding was recognised as one of the most effective brand transformations in the world, according to the REBRAND 100® Global Awards ranking” [10].

The rebranding project included **a logo change** and redesigns of the bank’s branches and agencies to present a cohesive, modern image adapted to new visual and functional standards. The brand positioning was reinforced through the introduction of the new key message – “*With a Taste for Banking*” – which expresses the bank’s energy and enthusiasm in its relationships with clients and partners, inviting them to engage in a more dynamic, appealing, and personalized banking experience. The name “Victoriabank” was preserved – as a symbol of ambition and the pursuit of new victories. A new element was also added to the logo – a flag – extending from the “V” in the bank’s name, symbolising the renewed visual identity.

As with any organisational change process, the implementation of the rebranding was complex and involved numerous *barriers and challenges*. One of the key challenges was gaining client acceptance of the new visual identity. To overcome this resistance, B.C. “Victoria-

și *acceptarea noii identități vizuale de către client*. Pentru a depăși această rezistență B.C. „Victoriabank” S.A. a trebuit să depună eforturi de promovare a noii imaginii pentru a se asigura că actualii și potențialii clienți percep pozitiv modificările, având în vedere conservatorismul manifestat de o parte a publicului.

De asemenea, o altă dificultate a fost de *natură financiară*, având în vedere rețeaua extinsă de peste 100 de unități teritoriale ale băncii și faptul că lucrările de renovare necesare, modernizarea mobilierului, implementarea noului logo implicau investiții considerabile. Aceste costuri erau preconizate să fie suportate fără a afecta prețurile serviciilor, menținând competitivitatea băncii. În consecință, costurile implementării au reprezentat o povară semnificativă pentru bugetul băncii, iar adaptarea personalului băncii la noile standarde operaționale și la identitatea reînnoită a necesitat timp și resurse suplimentare. Un factor critic în derularea procesului de rebranding a fost *timpul* – fiind o bancă cu un volum ridicat de activitate zilnică, implementarea modificărilor trebuia realizată fără a întrerupe serviciile sau a crește semnificativ costurile.

Rezultatele rebrandingului B.C. „Victoriabank” S.A. au fost, preponderant, pozitive. Procesul a condus la o *disociere clară de imaginea asociată cu acționarii anteriori*, consolidând percepția clienților potrivit căreia banca este acum parte din Grupul Banca Transilvania. Repoziționarea a influențat pozitiv imaginea instituției, contribuind la atragerea de noi clienți, creșterea încrederii publicului, sporirea competitivității, precum și la racordarea B.C. „Victoriabank” la standardele moderne din domeniul financiar.

Schimbări operate au fost și **în cultura organizațională a B.C. „Victoriabank” S.A.** cu scopul de a crea un mediu de lucru mai colaborativ, modern și deschis, care să fie adaptat cerințelor actuale ale pieței financiare și necesităților angajaților. Un exemplu relevant de schimbare realizată a fost în *amenajarea spațiilor de lucru*, prin trecerea de la birouri separate la spații deschise (*open spaces*), – proces desfășurat treptat în perioada 2019-2024, care a necesitat investiții de timp și financiare. Nu a fost doar o tranziție cu modificări de natură fizică, ci o schimbare profundă în cultura organizațională, încurajând și consolidând partajarea valorilor precum: colaborarea, transparența și comunicarea între angajați. Spațiile de lucru deschise au fost amenajate într-un stil unitar și modern în

bank” S.A. had to make significant promotional efforts to ensure that both current and potential clients would perceive the changes positively, especially considering the conservative attitudes of segment of the public.

Another difficulty was of financial nature, given the bank’s extensive network of over 100 territorial units and the fact that renovation work, furniture modernisation, and the implementation of the new logo required substantial investment. These costs were expected to be absorbed without affecting service prices, in order to maintain the bank’s competitiveness. As a result, the implementation costs represented a significant burden on the bank’s budget, while adapting staff to the new operational standards and renewed brand identity required additional time and resources. A critical factor in the rebranding process was *time*, as a bank with a high volume of daily activity, the implementation of the changes had to be carried out without service disruptions or a significant increase in operational costs.

Results of the rebranding of B.C. “Victoriabank” S.A. were predominantly positive. The process has led to a clear dissociation from the image associated with the previous shareholders, reinforcing the customers’ perception that the bank is now part of the Banca Transilvania Group. The repositioning has positively influenced the image of the institution, contributing to attracting new customers, increasing public confidence, enhancing competitiveness, as well as to the B.C. “Victoriabank” S.A. to modern financial standards.

Changes were also made in **the organizational culture of B.C. “Victoriabank” S.A.** in order to create a more collaborative, modern and open working environment, which is adapted to the current requirements of the financial market and the needs of employees. A relevant example of the implemented change was in *the arrangement of work spaces*, by moving from separate offices to open spaces (*open spaces*), a process gradually carried out over the period 2019-2024, which required time and financial investments. It was not just a transition with physical changes, but a profound change in organisational culture, encouraging and reinforcing the sharing of values such as: collaboration, transparency and communication between employees. The open workspaces have been designed in a unified and modern style in

sediul central, sucursale și în agenții, folosind culori reprezentative de alb și albastru, care reflectă identitatea vizuală a băncii. Acest efort de amenajare – continuă și în prezent, deoarece se realizează treptat, subliniind angajamentul băncii de a-și alinia spațiile de lucru la standardele moderne de eficiență și estetică.

Un alt aspect important al schimbărilor în cultura organizațională a vizat *simbolurile și sloganul organizației* adaptate pentru a reflecta valorile actuale ale băncii și angajamentul acesteia față de clienți și angajați. În acest sens, au fost introduse modificări la nivelul ceremoniilor, ritualurilor și normelor de comportament, având drept scop să promoveze egalitatea și respectul reciproc. O schimbare inedită a fost și adoptarea unei adresări informale cu „tu”, între toți angajații, indiferent de nivelul ierarhic, inclusiv în raport cu președintele băncii. Această schimbare simbolică accentuează importanța egalității și a recunoașterii fiecărui angajat ca o componentă valoroasă a organizației.

Pentru promovarea unui mediu de lucru transparent și deschis, a fost implementată o altă schimbare – o *cutie poștală anonimă*, – prin care angajații pot semna deficiențele sau încălcările comise de colegi sau superiori. Această inițiativă are drept scop crearea unui climat de încredere și responsabilitate în interiorul organizației. A fost revizuit *Codul de Etică* al băncii prin instituirea unor standarde clare de comportament atât în relațiile cu clienții, cât și cu angajații, contribuind la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe respect, integritate și profesionalism. Inclusiv, banca a implementat sesiuni de orientare pentru noii angajați, denumite „*Bun Venit!*”, în cadrul cărora aceștia sunt invitați la sediul central pentru a se familiariza cu istoria, valorile culturale și organizatorice ale băncii.

Toate aceste eforturi au fost efectuate pentru a crea o cultură organizațională modernă, deschisă și orientată spre colaborare, în care angajații băncii să se simtă apreciați și motivați să contribuie la succesul organizației. B.C. „Victoriabank” S.A. demonstrează, astfel, că este o organizație care se adaptează continuu și care pune accent pe oameni – fie că este vorba despre angajați sau despre comunitatea în care activează.

Schimbări substanțiale au avut loc și în gama de **produse și servicii ale băncii**. De exemplu, banca a lansat în decembrie 2019 un nou produs, și anume cardul de cumpărături *STAR Card*. La momentul lansării, *STAR Card*

the head office, branches and agencies, using representative colours of white and blue, reflecting the bank's visual identity. This landscaping effort – continues today as it is gradually being realised, emphasising the Bank's commitment to align its workspaces with modern standards of efficiency and aesthetics.

Another important aspect of the changes in the organisational culture concerned the *symbols and slogan of the organisation* adapted to reflect the Bank's current values and its commitment to customers and employees. In this respect, changes were introduced in ceremonies, rituals and behavioural norms, aimed at promoting equality and mutual respect. A novel change has also been the adoption of an informal “you” address between all employees, regardless of hierarchical level, including in relation to the Bank's President. This symbolic change emphasises the importance of equality and recognition of each employee as a valued part of the organisation.

In order to promote a transparent and open working environment, another change – an *anonymous mailbox* – has been implemented where employees can report shortcomings or violations committed by colleagues or superiors. This initiative aims to create a climate of trust and accountability within the organisation. The *Bank's Code of Ethics* has been revised by establishing clear standards of behaviour both in dealings with customers and with employees, helping to reinforce an organisational culture based on respect, integrity and professionalism. In particular, the bank has implemented orientation sessions for new employees, called “*Welcome!*”, during which they are invited to the head office to familiarise themselves with the bank's history, cultural and organisational values.

All these efforts have been made to create a modern, open and collaborative organisational culture in which bank employees feel valued and motivated to contribute to the success of the organisation. B.C. “Victoriabank” S.A. is thus demonstrating that it is a continuously adapting organisation that focuses on people – be it its employees or the community in which it operates.

Substantial changes have also taken place in the **bank's range of products and services**. For example, the bank launched a new product in December 2019, namely the *STAR Card* shopping card. At the time of its launch, *STAR Card* was the only shopping card in the Republic

era unicul card de cumpărături din Republica Moldova, care permitea achitarea integral online a achizițiilor, fie în rate fixe fără dobândă, fie din puncte bonus. A fost un exemplu de schimbare care a aliniat portofoliul de produse bancare la cerințele digitalizării. Lansarea STAR Card a implicat câteva *riscuri semnificative*, și anume: posibila reticență a clienților față de un produs financiar nou, complexitatea procesului de implementare, precum și riscul ca personalul băncii să întâmpine dificultăți în promovarea cardului din cauza lipsei de experiență sau a unei instruirii insuficiente.

Efectele lansării acestei schimbări au fost preponderant pozitive – produsul STAR Card a consolidat relațiile băncii cu partenerii și a contribuit la atragerea unui număr mai mare de clienți, ceea ce a generat creșteri în volumele tranzacționate. Pe de altă parte, *efectele negative* s-au manifestat prin costuri operaționale asociate lansării produsului, dar și prin nemulțumiri din partea unor clienți care nu înțelegeau, initial, pe deplin beneficiile sau condițiile de utilizare a cardului. *Reacția angajaților* a fost mixtă: unii angajați au fost entuziasmați de oportunitatea de a promova un produs inovator, în timp ce alții s-au confruntat cu anxietate din cauza schimbării și a necesității de a asimila și dezvolta cunoștințe și competențe noi. Însă, prin instruire și sprijin managerial, majoritatea echipei a devenit încrezătoare în capacitatea de a gestiona și promova noul produs. *Clienții au reacționat în mod divers*: cei care apreciază inovația și beneficiile tangibile au adoptat rapid STAR Card, fiind încântați de avantajele acestuia, însă, a existat un segment de clienți care a manifestat inițial scepticism, deoarece aveau nevoie de mai mult timp și informații suplimentare pentru a înțelege utilitatea și caracteristicile produsului.

În anul 2022, B.C. „Victoriabank” S.A. a introdus o nouă schimbare – cardul *Salut*, o inițiativă fără precedent pentru bancă – emiterea unui card gratuit pentru întreaga durată de viață a deținătorului. Schimbarea respectivă a fost condiționată de mai mulți factori interni și externi, inclusiv presiunile externe, precum alinierea la strategiile concurenților și adaptarea la cerințele tot mai exigente ale pieței, care au impulsionat luarea acestei decizii. Această schimbare a fost una complexă, implicând mai multe subsisteme: subsistemul operațional a fost responsabil de integrarea noilor procese legate de emiterea și gestionarea cardurilor gratuite, iar subsistemele

of Moldova that allowed purchases to be paid in full online, either in interest-free fixed instalments or from bonus points. It was an example of change that aligned the banking product portfolio to the demands of digitisation. The launch of the STAR Card involved some *significant risks*, namely: possible customer reluctance to a new financial product, the complexity of the implementation process, and the risk that bank staff might have difficulties in promoting the card due to lack of experience or insufficient training.

The effects of the launch of this change were overwhelmingly positive – the STAR Card product strengthened the bank’s relationships with partners and helped to attract more customers, which led to increases in volumes traded. On the other hand, *the negative effects* manifested themselves in operational costs associated with the product launch, but also in dissatisfaction from some customers who initially did not fully understand the benefits or the conditions of use of the card. *Employee reaction* was mixed: some employees were enthusiastic about the opportunity to promote an innovative product, while others were anxious about the change and the need to assimilate and develop new knowledge and skills. But through training and management support, most of the team became confident in their ability to manage and promote the new product. *Customers reacted differently*: those who value innovation and tangible benefits were quick to adopt STAR Card and were delighted with its benefits, but there was a segment of customers who were initially sceptical as they needed more time and information to understand the usefulness and features of the product.

In 2022, B.C. “Victoriabank” S.A. introduced a new change – the *Salut* card, an unprecedented initiative for the bank – issuing a card free of charge for the lifetime of the cardholder. This change was conditioned by several internal and external factors, including external pressures, such as aligning with competitors’ strategies and adapting to increasingly demanding market requirements, which fuelled this decision. This was a complex change involving several sub-systems: the operational sub-system was responsible for integrating the new processes related to the issuing and management of the free cards, and the sales and marketing sub-systems played a key role in promoting the card and attracting as many users as possible.

de vânzări și marketing au jucat un rol esențial în promovarea cardului și atragerea unui număr cât mai mare de utilizatori.

Cu toate acestea, *implementarea schimbării respective nu a fost lipsită de dificultăți*, inclusiv de ordin perceptiv, căci emiterea și deservirea cardurilor *Salut*, care erau oferite gratuit clienților, au generat cheltuieli pentru B.C. „Victoriabank” S.A.: dezvoltarea cardurilor, producția lor, distribuirea către utilizatori și campaniile de promovare și publicitate. În plus, unii clienți au privit cu scepticism beneficiile reale ale unui card gratuit, exprimând îngrijorări legate de confidențialitatea datelor sau de alte aspecte de securitate.

Totuși, rezultatele obținute au confirmat eficiența acestei schimbări: în primul an de la lansare și în anii următori, *a crescut numărul de clienți*. În plus, această schimbare a avut *efecte favorabile* și asupra imaginii și reputației B.C. „Victoriabank” S.A., contribuind la *consolidarea încrederii clienților și la creșterea loialității acestora față de bancă*. Astfel, B.C. „Victoriabank” S.A. nu doar că și-a fidelizat clienții existenți, dar a reușit și să atragă noi utilizatori, demonstrând capacitatea sa de a se adapta și de a răspunde eficient nevoilor pieței. Prin urmare, lansarea cardului *Salut* a constituit o schimbare strategică, cu rezultate pozitive semnificative atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Schimbările în subsistemul tehnic și tehnologic operate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. vizează digitalizarea și automatizarea proceselor. În 2022, a fost implementat proiectul „Digital Onboarding”, care permitea identificarea clienților prin utilizarea tehnologiilor biometrice, a inteligenței artificiale și automatizării proceselor prin RPA (Robotic Process Automation), toate acestea contribuind la o mai mare eficiență și rapiditate în deservirea clienților. În condițiile în care accesibilitatea devine un factor esențial, tot mai mulți clienții solicită posibilitatea de a interacționa cu instituția financiară fără a fi nevoiți să se deplaseze la sediile băncii pentru a se identifica sau a efectua operațiuni bancare. Acest aspect este intensificat de o concurență tot mai acerbă pe piață și de necesitatea de a digitaliza serviciile și procesele bancare, în vederea menținerii competitivității.

În 2022, investițiile băncii în acest proiect au avut drept impact pozitiv reducerea semnificativă a timpului și costurilor asociate relațiilor cu clienții, administrării tranzacțiilor și gestio-

However, *the implementation of this change was not without difficulties*, including perceptual ones, as the issuance and servicing of the Hello cards, which were offered free of charge to customers, generated expenses for B.C. “Victoriabank” S.A.: the development of the cards, their production, their distribution to users, and promotion and advertising campaigns. In addition, some customers were sceptical about the real benefits of a free card, expressing concerns about data privacy or other security issues.

However, the results have confirmed the effectiveness of this change: in the first year after the launch and in the following years, *the number of customers increased*. Moreover, this change also had *favourable effects* on the image and reputation of B.C. “Victoriabank” S.A., *contributing to strengthening customer trust and increasing their loyalty to the bank*. Thus, B.C. “Victoriabank” S.A. has not only gained the loyalty of its existing customers, but has also succeeded in attracting new users, demonstrating its ability to adapt and respond effectively to market needs. The launch of the *Salut* card was therefore a strategic change, with significant positive results both in the short and long term.

The changes in the technical and technological subsystem of B.C. “Victoriabank” S.A. are aimed at digitisation and automation of processes. In 2022, the “Digital Onboarding” project was implemented, which enabled the identification of customers through the use of biometric technologies, artificial intelligence, and process automation through RPA (Robotic Process Automation), all of which contribute to greater efficiency and speed in customer service. As accessibility is becoming a key factor, more and more customers are demanding the possibility to interact with their financial institution without having to go to the bank’s premises to identify themselves or carry out banking operations. This is intensified by increasing competition in the market and the need to digitalise banking services and processes in order to remain competitive.

In 2022, the bank’s investment in this project had the positive impact of significantly reducing the time and costs associated with customer relations, transaction administration and account management, which favourably influenced the bank’s competitiveness by offering customers the possibility to open accounts

nării conturilor, fapt ce a influențat favorabil competitivitatea băncii, oferind clienților posibilitatea de a deschide rapid conturi, fără să se prezinte la unitățile bancare. Proiectul respectiv a continuat să aducă *beneficii semnificative și în 2023*, îmbunătățind experiența clienților prin valorificarea unor soluții rapide și personalizate, în acest mod banca reușind să răspundă unor tendințe-cheie în domeniul tehnologiilor și al proceselor, și anume: simplificarea procedurilor pentru a fi accesibile și ușor de utilizat chiar și de către persoane care nu au studii superioare, ce constituie un factor esențial pentru extinderea bazei de clienți. Totodată, automatizarea proceselor, precum: perfectarea contractelor, gestionarea fluxului de reclamații și calcularea comisioanelor, a permis reducerea erorilor și îmbunătățirea eficienței.

De asemenea, printre serviciile și produsele digitale noi lansate pe parcursul anului 2022, se numără: lansarea noului produs *Credit Express Online* – credit 100% online, destinat clienților „Victoriabank”; lansarea a trei noi *port-monee electronice Apple Pay, Google Pay și Xiaomi Pay*; emiterea unui nou serviciu pentru clienții B.C. „Victoriabank” S.A.: *Send to Friend* – care permite expedierea banilor către un prieten fără a-i cere numărul cardului bancar; lansarea actualizării online a *chestionarului clientului (KYC)* – o soluție inovatoare în domeniul Know Your Customer, complet automatizată, care permite identificarea clienților cu ajutorul celor mai noi *tehnologii biometrice, inteligenței artificiale și RPA (Robotic Process Automation)* [11].

Digitalizarea și deservirea la distanță au avut impact asupra dinamicii rețelei teritoriale a băncilor. Astfel, în anul 2022 numărul de sucursale s-a redus cu patru unități și numărul agenților s-a diminuat cu 53 unități. În același timp, numărul salariaților din sistem a crescut cu 222 persoane. Numărul utilizatorilor sistemelor de deservire la distanță este în creștere, prin web-banking crescând cu 23,2% și prin mobile-banking cu 42,9%. Numărul total al operațiunilor a crescut cu 12,9%, dintre care: 13,4% pentru persoane fizice și 11,4% pentru persoane juridice. Dacă în cazul persoanelor juridice a crescut numărul de plăți atât pentru web-banking cât și mobile-banking, persoanele fizice au migrat, parțial, de la web-banking către mobile-banking [11].

O altă schimbare care denotă eforturi de digitalizare, a fost implementarea în anul 2023 a

quickly without having to visit the bank's branches. This project continued to *bring significant benefits in 2023*, enhancing the customer experience by leveraging fast and personalised solutions, thus enabling the bank to respond to key trends in technology and processes, namely: simplifying procedures to be accessible and easy to use even for people without higher education, which is a key factor in expanding the customer base. At the same time, the automation of processes such as: contract finalisation, complaint flow management and commission calculation, has reduced errors and improved efficiency.

Also, among the new digital services and products launched during 2022 are: the launch of the new *Credit Express Online* product – 100% online credit for “Victoriabank” customers; the launch of three new *e-wallets Apple Pay, Google Pay and Xiaomi Pay*; the issuance of a new service for B.C. customers. “Victoriabank” S.A.: *Send to Friend* – which allows sending money to a friend without asking for their bank card number; launch of the online update of *the Customer Questionnaire (KYC)* – an innovative solution in the field of Know Your Customer, fully automated, which allows identifying customers with *the latest biometric, artificial intelligence and RPA (Robotic Process Automation)* technologies [11].

Digitalisation and remote servicing have had an impact on the dynamics of banks' territorial network. Thus, in 2022 the number of branches decreased by four units and the number of agents decreased by 53 units. At the same time, the number of employees in the system increased by 222 persons. The number of users of remote service systems is increasing, with web-banking increasing by 23.2% and mobile-banking by 42.9%. The total number of transactions increased by 12.9%, of which: 13.4% for individuals and 11.4% for legal entities. While the number of payments for both web-banking and mobile-banking increased for legal entities, individuals partially migrated from web-banking to mobile-banking [11].

Another change denoting digitisation efforts was the implementation in 2023 of *the first banking chatbot available to customers around the clock*, under the hashtag #DigitisationWant. The Alex chatbot offers the possibility to reset card PINs, block cards, block the VB24 app, as well as get answers to ques-

primului chatbot bancar disponibil pentru clienți non-stop, sub hashtagul #CuPoftăDeDigitalizare. Chatbotul Alex oferă posibilitatea restabilirii codului PIN de la card, blocării cardurilor, blocării aplicației VB24, precum și obținerii răspunsurilor la întrebările vizavi de serviciile și produsele băncii – absolut instant. Chatbotul este disponibil 24/24, fiind necesar doar codul OTP pentru utilizare [12].

De asemenea, începând cu 02 decembrie 2024, în chatbotul ALEX este disponibil un nou flux – „Vreau un credit”! Acest flux digital a fost dezvoltat pentru susținerea RM Retail, oferind un instrument modern de atragere a clienților și creștere a volumelor de vânzări.

Despre asimilarea și abordarea proactivă de către clienți a inovațiilor în servicii și tehnologii se menționează în Raportul anual de activitate al băncii: „Gradul înalt de acceptare a schimbărilor și tehnologiilor reprezintă trăsături definitorii ale clienților B.C. „Victoriabank” S.A. Comportamentul consumatorilor este într-o schimbare accelerată de la modul clasic de deservire către tehnologii moderne, autoservire, deservire la distanță. Inițiativele digitale implementate permit clienților să beneficieze de cele mai multe produse fără a se deplasa fizic la bancă. Persoanele fizice pot deveni online clienții B.C. „Victoriabank” S.A., înrolarea fiind asigurată prin digital onboarding. În prezent, aproape orice produs poate fi oferit digital” [13].

Una dintre schimbările majore survenite în urma fuziunii dintre B.C. „Victoriabank” S.A. și Grupul Financiar Banca Transilvania a fost **modificarea organigramei**, începând cu anul 2018, de la demararea fuziunii, pentru a se ajunge la o variantă a organigramei funcțională și practică din toate punctele de vedere. Modificările ulterioare în organigrame au inclus: modificări în denumiri de subdiviziuni, crearea de direcții noi, crearea de funcții noi. În anii 2021 și 2022, Comitetului de Direcție al băncii i se subordonau patru vicepreședinți, iar în anul 2023 a fost creat un nou post – al cincilea vicepreședinte, modificându-se denumirea din Vicepreședintele CBO în Vicepreședinte Aria Corporate și Vicepreședinte Aria Retail. În plus, au avut loc schimbări în denumirile direcțiilor: pe parcursul anului 2022, Direcția Business Banking și-a schimbat denumirea în Direcția Business. Subordonat direct Președintelui Comitetului de Direcție (CEO), a apărut CTO – Chief Technology Officer. În anul 2023, din subordinea

tions regarding the bank's services and products – absolutely instantly. The chatbot is available 24/24, only the OTP code is required for use [12].

Also, as of 02 December 2024, a new flow is available in the ALEX chatbot – “I want a credit”! This digital flow was developed to support RM Retail, providing a modern tool to support RM Retail, providing a modern tool to engage customers and increase sales volumes.

The bank's Annual Activity Report states about the customers' assimilation and proactive approach to innovations in services and technologies: “The high degree of acceptance of changes and technologies is a defining feature of B.C. customers. B.C. “Victoriabank” S.A. Customers' behaviour is undergoing an accelerated change from the classical way of service to modern technologies, self-service, remote service. Implemented digital initiatives allow customers to benefit from most products without physically travelling to the bank. Individuals can become online customers of B.C. “Victoriabank” S.A., enrolment is ensured through digital onboarding. Today, almost any product can be offered digitally” [13].

One of the major changes following the merger between B.C. “Victoriabank” S.A. and the Banca Transilvania Financial Group was **the modification of the organisational chart**, starting with 2018, since the start of the merger, in order to arrive at a functional and practical organisational chart in all respects. Subsequent changes in the organisational charts included: changes in the names of subdivisions, creation of new directorates, creation of new functions. In the years 2021 and 2022, the Bank's Management Committee was subordinated to four Vice Presidents, and in 2023 a new position was created – the fifth Vice President, changing the title from Vice President CBO to Vice President Aria Corporate and Vice President Aria Retail. In addition, there were changes in the names of the directorates: during 2022, the Business Banking Directorate changed its name to the Business Directorate. Reporting directly to the Chairman of the Management Board (CEO), the CTO – Chief Technology Officer, appeared. In the year 2023, the following subdivisions became subordinate to the Vice President of the CBO from the Vice President of the Corporate Area: Corporate Customers Division, Business Banking Division and Customer Service Divi-

Vicepreședintelui CBO, au trecut în subordinea Vicepreședintelui Aria Corporate următoarele subdiviziuni: Direcția Clienți Corporativi, Direcția Business Banking și Direcția Customer Service. Aceste schimbări au avut *un impact pozitiv asupra diviziunii muncii*, oferind angajaților o structură mai clară pentru percepție, oportunități de dezvoltare profesională și o mai bună organizare a activităților în cadrul băncii.

În **sistemul de relații cu clienții**, a fost implementată o schimbare necesară și utilă în anul 2023 – un sistem reînnoit de gestionare a reclamațiilor clienților, în scopul îmbunătățirii eficienței și reducerii timpului de procesare. Înaintea acestei schimbări, fluxul de analiză și transmitere a răspunsurilor la reclamațiile clienților era un proces lent, care genera nemulțumiri din partea acestora și constituia o experiență de client mai puțin plăcută. Schimbarea aplicată a fost de natură tehnologică și a vizat modernizarea și optimizarea fluxului de gestionare a reclamațiilor, implicând un proces de tranziție din sistemul vechi, bazat pe SharePoint, într-un sistem nou, Temenos 4.

Implementarea acestui nou sistem a implicat *eforturi financiare* pentru dezvoltare, testare și implementare, dar și *timp* pentru adaptarea personalului la noile cerințe. A fost necesar ca angajații să fie instruiți pentru a li se oferi cunoștințele necesare și a le dezvolta competențe de utilizare a noului software, precum și pentru adaptarea la noile proceduri. Această schimbare a adus băncii numeroase beneficii: rapiditate și eficiență în gestionarea fluxului de reclamații, fiind nevoie de mai puțin timp, o transparență mai mare în decurgerea procesului, astfel încât persoanele implicate în procesul de soluționare a reclamațiilor pot urmări mai ușor stadiul acestora. Drept consecință, clienții au putut sesiza o îmbunătățire a calității serviciilor, iar procesul de soluționare, mai rapid și mai eficient, a dus la o satisfacție crescută din partea acestora. Astfel, schimbarea implementată a avut un impact pozitiv nu doar asupra modului în care erau gestionate reclamațiile, dar și asupra relațiilor generale cu clienții, demonstrând angajamentul băncii față de îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite.

În cadrul B.C. „Victoriabank” S.A., în intervalul anilor 2019-2024, au avut loc multiple **schimbări în politica de personal**, care au fost inițiate și implementate pentru a crea un mediu de lucru motivant și stabil, pentru a reduce fluc-

sion. These changes have had *a positive impact on the division of labour*, providing employees with a clearer structure for perception, opportunities for professional development and better organisation of activities within the bank.

In the **customer relations system**, a necessary and useful change was implemented in 2023 – a revamped customer complaint handling system to improve efficiency and reduce processing time. Prior to this change, the flow of analysing and responding to customer complaints was a slow process, generating customer dissatisfaction and a less pleasant customer experience. The change implemented was technological in nature and aimed at modernising and optimising the complaints handling workflow, involving a transition process from the old SharePoint-based system to a new Temenos 4 system.

The implementation of this new system has involved *financial efforts* for development, testing and implementation, as well as *time* to adapt staff to the new requirements. Staff had to be trained to provide them with the necessary knowledge and develop their skills to use the new software and to adapt to the new procedures. This change has brought many benefits to the bank: speed and efficiency in managing the complaints flow, less time is needed, more transparency in the process so that those involved in the complaints handling process can more easily follow the status of their complaints. As a result, customers have been able to notice an improvement in the quality of service and the faster and more efficient resolution process has led to increased customer satisfaction. Thus, the change has had a positive impact not only on the way complaints were handled, but also on overall customer relations, demonstrating the bank's commitment to continuous service improvement.

Within B.C. “Victoriabank: S.A., in the period 2019-2024, there have been multiple **changes in the personnel policy**, which were initiated and implemented in order to create a motivating and stable working environment, to reduce staff turnover and to increase the level of employee satisfaction. Among the changes made are: the introduction of meal vouchers, holiday bonuses for holidays of at least 14 days, as well as financial incentives for meeting or exceeding short-term targets, known as “BSC incentive

tuția de personal și a spori nivelul de satisfacție al angajaților. Printre schimbările efectuate se numără: introducerea tichetelor de masă, prime de vacanță pentru concedii de cel puțin 14 zile, precum și stimulente financiare pentru îndeplinirea sau depășirea obiectivelor pe termen scurt, cunoscute sub denumirea de „scheme de incentivare BSC”. Pentru valorificarea oportunităților de dezvoltare profesională, angajaților li se asigură acces la o platformă de e-Learning și posibilități de formare continuă, iar copiii acestora pot beneficia de stagii de practică gratuite. În 2019, a fost lansat VB Employee Experience Index (EEI), – un chestionar menit să ajute managementul să înțeleagă cât mai bine relația angajat/manager și angajat/entitate per general și să vadă care ar fi cele mai bune soluții de îmbunătățire a acestei relații [11]. Tot în context financiar, angajații au apreciat pozitiv un instrument introdus în 2023, și anume acordarea unui beneficiu financiar în mărimea unui salariu tarifar după primul an de activitate în cadrul băncii. Prin implementarea schimbărilor în subsistemul de personal, B.C. „Victoriabank” S.A. a reușit să creeze un mediu de lucru mai stabil și mai motivant, reducând fluctuația de personal și ridicând gradului de satisfacție a angajaților față de locul de muncă și față de angajator.

Ca o *consecință pozitivă a eforturilor de schimbări*, în anul 2024, fluctuația de personal a scăzut semnificativ față de 2019, ajungând la aproximativ 9%, un progres considerabil față de 18% anterior. Această scădere a fost un rezultat direct al măsurilor implementate în politica de personal, care au avut ca scop îmbunătățirea condițiilor de muncă, motivarea angajaților și sprijinirea echilibrului între viața profesională și personală. De asemenea, angajații au început să aprecieze tot mai mult oportunitățile de dezvoltare profesională, stimulentele financiare și beneficiile oferite, ceea ce a contribuit în mod semnificativ la retenția acestora.

Proiectul „Tellerul universal” (operator universal). În luna martie 2019, a fost lansat Proiectul „Tellerul Universal” – un proiect ce face parte din transformarea Front Office-lui în telleri universali. Procesul de instruire a început cu 143 angajați (din 176 eligibili), organizându-se 23 sesiuni de formare [13]. Această schimbare a fost justificată de mai mulți factori, inclusiv: cozile mari la ghișeele băncii și nemulțumirea clienților din cauză necesității de a apela la mai mulți operatori pentru a realiza diverse

schemes”. In order to capitalise on professional development opportunities, employees are provided with access to an e-Learning platform and continuing education opportunities, and their children can benefit from free internships. In 2019, the VB Employee Experience Index (EEI) was launched, a questionnaire designed to help management better understand the employee/manager and employee/entity relationship in general and to see what would be the best solutions to improve this relationship [11]. Also in the financial context, employees were positive about a tool introduced in 2023, namely the provision of a financial benefit in the amount of a tariff salary after the first year of employment with the bank. By implementing changes in its personnel system, B.C. “Victoriabank” S.A. has managed to create a more stable and motivating working environment, reducing staff turnover and raising the level of employee satisfaction with the workplace and the employer.

As a *positive consequence of the schmbări efforts*, staff turnover in 2024 decreased significantly compared to 2019, to approximately 9%, a considerable improvement from 18% previously. This decrease was a direct result of the measures implemented in the personnel policy, which aimed to improve working conditions, motivate employees and support work-life balance. Employees have also begun to increasingly appreciate the professional development opportunities, financial incentives and benefits on offer, which has contributed significantly to employee retention.

Universal Teller (universal operator) project. In March 2019, the Universal Teller Project was launched – a project that is part of the Front Office’s transformation into universal tellers. The training process started with 143 employees (out of 176 eligible) and 23 training sessions were organised [13]. This change was justified by a number of factors, including: long queues at bank counters and customer dissatisfaction due to the need to use multiple operators to perform various operations. In the context of strong competition in the banking sector and the need to optimise costs, it was deemed necessary to implement this transition to universal operators. This change took place in the context of major changes, which took place simultaneously in several sub-systems of the bank, such as human resources, information

operațiuni. În contextul unei concurențe puternice în sectorul bancar și al cerinței de a optima costurile, s-a considerat necesară implementarea acestei tranziții către operatorii universali. Schimbarea respectivă a avut loc în contextul schimbărilor majore, care s-a desfășurat simultan în mai multe subsisteme ale băncii, cum ar fi: resursele umane, tehnologiile informaționale, vânzările și marketingul. Trebuia să se asigure nu doar o reproiectare a structurii organizatorice, ci și o instruire a angajaților, în special, în domeniul legislativ și procedural, pentru a putea face față noilor cerințe operaționale. În plus, au fost necesare ajustări ale infrastructurii, inclusiv adaptarea la noile condiții de muncă a angajaților afectați de această schimbare.

Beneficiile acestei schimbări, în modul de organizare a activității operatorilor, au fost evidente atât pentru bancă, cât și pentru clienți. Pentru clienți, beneficiile rezidă în faptul că s-a redus timpul de deservire la ghișeu, având deja un singur punct de contact pentru multiple servicii bancare. Totodată, angajații, care au devenit mai flexibili și versatili, dobândind abilități pentru a gestiona diverse tipuri de operațiuni, au contribuit la creșterea nivelului de satisfacție al clienților și, implicit, la creșterea veniturilor băncii prin promovarea produselor și serviciilor adiționale. De asemenea, un impact pozitiv pentru angajații băncii este și faptul că aceștia au o mai mare satisfacție datorită diversificării atribuțiilor lor și a oportunităților de dezvoltare.

Totuși, implementarea sistemului de telleri universali a condiționat și unele provocări. Datorită fluxului mare de clienți și diversității operațiunilor, au existat dificultăți inițiale pentru operatori în executarea atribuțiilor. Acest lucru a fost cauzat de complexitatea sarcinilor și de numărul mare de clienți care trebuiau deserviți într-un timp relativ scurt. În plus, au apărut dificultăți legate de faptul că gradul și nivelul de asimilare a cunoștințelor, și de formare a noilor competențe, initial, a fost substanțial diferit, din cauza diferențelor în ritmurile de adaptare ale operatorilor, fapt care, a creat provocări în gestionarea cererilor clienților și în menținerea unui nivel ridicat al calității serviciilor.

În ansamblu, tranziția către sistemul de telleri universali a generat economii considerabile pentru bancă, reducând costurile asociate cu operarea mai multor specialiști pe funcții distincte. Totuși, dificultățile întâmpinate în procesul de implementare și adaptare au subliniat

technology, sales and marketing. Not only the organisational structure had to be redesigned, but also employees had to be trained, in particular in legislative and procedural matters, in order to cope with the new operational requirements. In addition, adjustments to the infrastructure were necessary, including the adaptation to the new working conditions of the employees affected by this change.

The benefits of this change in the way the operators' work was organised were obvious for both the bank and the customers. For customers, the benefits lie in the fact that service time at the counter has been reduced, as they now have a single point of contact for multiple banking services. At the same time, the employees, who have become more flexible and versatile, acquiring the skills to handle different types of operations, have contributed to increased customer satisfaction and, in turn, to the bank's revenues by promoting additional products and services. Also, a positive impact for the bank's employees is the fact that they are more satisfied due to the diversification of their duties and development opportunities.

However, the implementation of the universal teller system has also presented some challenges. Due to the large flow of customers and the diversity of operations, there were initial difficulties for operators in performing their duties. This was caused by the complexity of the tasks and the large number of customers to be served in a relatively short time. In addition, there were difficulties related to the fact that the degree and level of assimilation of knowledge, and training of new skills, initially differed substantially, due to differences in the pace of adaptation of operators, which created challenges in managing customer demands and maintaining a high level of service quality.

Overall, the transition to the universal teller system has generated considerable cost savings for the bank by reducing the costs associated with operating multiple specialists in separate functions. However, the difficulties encountered in the implementation and adaptation process underlined the continued need for staff training and infrastructure improvements to effectively support this organisational change.

Any change, whatever its nature, involves both *positive effects*, which contribute to process improvement, and *barriers or even negative*

nevoia continuă de formare a personalului și de îmbunătățire a infrastructurii, pentru a susține eficient această schimbare organizațională.

Orice schimbare, indiferent de natura sa, implică atât *efecte pozitive*, care contribuie la îmbunătățirea proceselor, cât și *bariere sau chiar efecte negative*, care necesită ajustări pe parcurs. În acest context, și tranziția către modelul de telleri universali în cadrul tuturor filialelor băncii, a adus cu sine atât efecte pozitive, cât și efecte negative. Aceste efecte sunt enumerate în Tabelul 1.

effects, which require adjustments along the way. In this context, the transition to the universal teller model in all the Bank's subsidiaries also brought with it both positive and negative effects. These effects are listed in Table 1.

Tabelul 1/ Table 1

**Efectele schimbării organizaționale ca rezultat al trecerii
de la operatori specializați la telleri universali în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A./
The effects of organisational change as a result of the transition from
from specialised operators to universal tellers in B.C. “Victoriabank” JSC**

Efecte pozitive pentru bancă, angajați și clienți/ Positive effects for bank, employees and customers	Bariere, provocări și efecte negative/ Barriers, challenges and negative effects
1. Reducerea timpului de așteptare pentru clienți/ Reducing customer waiting time 2. Creșterea eficienței operaționale a băncii/ Increasing the bank's operational efficiency 3. Îmbunătățirea experienței clienților/ Improving the customer experience 4. Creșterea nivelului de flexibilitate al angajaților și diversificarea abilităților acestora/ Increasing employees' flexibility and diversifying their skills 5. Creșterea gradului de satisfacție al angajaților/ Increasing employee satisfaction 6. Îmbunătățirea imaginii băncii și a satisfacției clienților/ Improving the bank's image and customer satisfaction 7. Posibilitatea de înlocuire cu ușurință a persoanelor temporar absente la serviciu/ Possibility to easily replace people temporarily absent from work 8. Procesul de instruire a noilor angajați a fost facilitat de cadrul universal de competențe și aptitudini/ The training process for new staff was facilitated by the universal competences and skills framework	1. Rezistența la schimbare din partea unor angajați, din cauza neînțelegerii inițiale a ideii și impactului schimbării/ Resistance to change on the part of some employees due to initial misunderstanding of the idea and impact of the change 2. Necesitatea unei perioade de adaptare și învățare pentru angajați/ The need for an adaptation and learning period for employees 3. Apariția erorilor inițiale, ca urmare a diversificării sarcinilor/ The occurrence of initial errors due to task diversification 4. Necesitatea unui timp suplimentar pentru instruire/ Need for additional time for training 5. Suprasolicitarea angajaților la începutul schimbării, din cauza gestionării unui volum mare de tranzacții complexe/ Overburdening employees at the beginning of the change due to managing a high volume of complex transactions

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

Chiar dacă, la început, unii angajați au manifestat rezistență față de schimbare, din cauza faptului că initial nu cunoșteau detalii despre proiect, despre proces, aveau temeri legate de volumul crescut de sarcini de învățat și gestionat, în timp, aceștia au înțeles că schimbările aduse au fost benefice. La început, operatorii au fost stresați din cauza diversificării responsabilităților și de complexitatea noilor sarcini, însă, pe măsură ce s-au adaptat la noile cerințe, au înțeles avantajele reformei.

De fapt, această reacție este una firească pentru orice colectiv de angajați în procesul oricăror schimbări, întrucât angajații se confruntă cu elemente necunoscute, ce trebuie asimilate și care presupune un grad sporit de certitudine, pentru explorarea căreia este nevoie de efort, timp, voință și răbdare. Unul dintre cele mai importante beneficii identificate a fost cultivarea flexibilității – toți angajații au devenit capabili să execute aceleași operațiuni, ceea ce a permis înlocuirea facilă a celor absenți temporar, fără a fi necesar să se facă diferențierea între posturile specializate. Astfel, majoritatea angajaților au apreciat schimbarea, confirmând că aceasta a fost una binevenită și benefică pe termen lung, atât pentru dezvoltarea lor profesională, cât și pentru succesul organizațional. Deși majoritatea angajaților au acceptat și apreciat schimbările, unii dintre ei au fost inițial reticenți față de noile politici, în special, în privința trecerii la un sistem de lucru mai flexibil și mai dinamic de muncă, care a presupus rotația posturilor de lucru și asumarea unor responsabilități suplimentare. Această reticență a fost remarcată mai ales în rândul angajaților cu experiență mai mare, care au fost obișnuiți cu un sistem de lucru mai stabil. Totuși, această problemă a fost depășită printr-o comunicare constantă între manageri și angajați și prin oferirea de suport informational, infrastructural adecvat.

Schimbari strategice în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A.

B.C. „Victoriabank” S.A. continuă procesul de transformare strategică prin următoarele acțiuni recente:

- ✓ Fuziunea cu BCR Chisinau, finalizată cu succes la data de 01.03.2025. Această fuziune a consolidat poziția pe piață și a condus la extinderea rețelei teritoriale, a numărului de clienți și angajați.
- ✓ Semnarea acordului de intenție pentru achiziționarea a 100% din capitalul social

Even though some employees initially resisted the change, due to a lack of detailed information about the project and process, as well as concerns about the increased volume of tasks to learn and manage, over time, they came to understand that the changes were beneficial. At first, the tellers were stressed by the diversification of responsibilities and the complexity of the new tasks. However, as they adapted to the new requirements, they began to recognize the advantages of the reform.

In fact, this reaction is natural for any group of employees undergoing change, as they are faced with unknown elements that must be understood, something that requires effort, time, will, and patience. One of the most important benefits identified was the cultivation of flexibility: all employees became capable of performing the same operations, which allowed for the easy substitution of temporarily absent staff, without the need to differentiate between specialized positions.

Thus, the majority of the employees appreciated the change, confirming that it was welcome and beneficial in the long term, both for their professional development and organizational success. Although most employees accepted and appreciated the changes, some of them were initially reluctant about the new policies, in particular, the move to a more flexible and dynamic system of working, which involved rotating job positions and taking on additional responsibilities. This reluctance was particularly noticeable among more experienced employees, who were used to a more stable working system. However, this problem was overcome by constant communication between managers and employees and by providing adequate informational, infrastructural and organisational support.

Strategic changes at B.C. “Victoriabank” JSC

B.C. “Victoriabank” S.A. continues the process of strategic transformation through the following recent actions:

- ✓ Merger with BCR Chisinau, successfully completed on 01.03.2025. This merger strengthened the market position and led to the expansion of the territorial network, number of customers and employees.
- ✓ Signing of the agreement of intent to acquire 100% of the share capital of OCN “MICROINVEST” S.R.L. on 11.04.2025.

al OCN „MICROINVEST” S.R.L. la data de 11.04.2025. Această achiziție va contribui la extinderea bancii prin diversificarea portofoliului de servicii, microfinanțarea fiind o nișă importantă pentru susținerea clienților – companiilor mici și mijlocii din Republica Moldova [14].

Concluzii

Analiza practică a schimbărilor implementate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. denotă un proces de transformare organizațională bine coordonat, orientat spre adaptabilitate, eficiență operațională și satisfacerea cerințelor pieței. Implementarea proiectelor de digitalizare, a inițiativei „Tellerul Universal”, precum și reconfigurarea structurii organizatorice, a subsistemului de personal, reflectă potențialul și ambiția instituției de a răspunde dinamic provocărilor interne și externe. În pofida dificultăților inerente oricărui proces de schimbare organizațională, – precum rezistența la nou, timpul și resursele financiare sau necesitatea instruirii suplimentare, – B.C. „Victoriabank” S.A. a reușit să își consolideze poziția în sectorul bancar din Republica Moldova, demonstrând că schimbarea bine gestionată, continuă, este esențială pentru competitivitate, confirmându-și, totodată, angajamentul pentru modernizare și dezvoltare durabilă.

This acquisition will contribute to the bank's expansion by diversifying the portfolio of services, microfinance being an important niche for supporting customers – small and medium-sized companies in the Republic of Moldova [14].

Conclusions

Practical analysis of the changes implemented within B.C. “Victoriabank” S.A. denotes a well-coordinated organisational transformation process, oriented towards adaptability, operational efficiency and meeting market requirements. The implementation of digitisation projects, the “Universal Teller” initiative, as well as the reconfiguration of the organisational structure, the personnel subsystem, reflect the institution's potential and ambition to respond dynamically to internal and external challenges. Despite the difficulties inherent in any process of organisational change, – such as resistance to the new, time and financial resources or the need for additional training, B.C. “Victoriabank” S.A. has managed to consolidate its position in the banking sector in the Republic of Moldova, demonstrating that well-managed, continuous change is essential for competitiveness, while confirming its commitment to modernisation and sustainable development.

Bibliografie/ Bibliography:

1. VICTORIABANK. *Raportul anual Victoriabank 2023*. PDF, online. Disponibil: https://www.victoriabank.md/storage/app/media/Guvernanta_bancii/Raport_anual_2023_mac_hetat_RO.pdf [accesat 2025-04-23].
2. BUENO, Luiz Antonio; Tiago F.A.C. SIGAHI; Izabela Simon RAMPASSO; Walter Leal FILHO and Rosley ANHOLON. Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*. Online. 2024, vol. 4, nr. 1, art. 100230. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096824000193> [accesat 2025-06-02].
3. ALAM, Yuli; Siti Nur AZIZAH and CAROLINE. Digital Transformation in Banking Management: Optimizing Operational Efficiency and Enhancing Customer Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. Online. 2025, vol. 5, nr. 1, pp. 46-55. Disponibil: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3646> [accesat 2025-06-02].
4. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. PDF, online. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponibil: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf [accesat 2025-06-02].

5. CAMERON, Kim S. and Robert E. QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011. ISBN 0470650265.
6. BATMUNKH, GanshagaI. An investigation of the switching behavior and why customers switch banks in the retail banking sector. *Frontiers in Communication*. Online. 2025. Disponibil: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2025.1548050/pdf> [accesat 2025-06-02].
7. ENĂCHESCU, Vladimir-Aurelian. The behavior of the consumer of financial services in the post-pandemic period. *Journal of Financial Studies*. Online. 2022, vol. 7, nr. 13, pp. 63-70. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/365261955_The_behavior_of_the_consumer_of_financial_services_in_the_post-pandemic_period [accesat 2025-06-02].
8. *Rebranding la una dintre cele mai mari bănci*. Online. 2019-12-03. Disponibil: <https://www.mold-street.com/noutate/rebranding-la-una-dintre-cele-mai-mari-banci> Rebranding la una dintre cele mai mari bănci - Mold-street [accesat 2025-04-23].
9. LEWIN, Kurt. *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. Ed. by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951.
10. *Victoriabank are o noua identitate de brand*. Online. 2019-12-02. Disponibil: <https://www.bancatransilvania.ro/news/comunicate-de-presa/victoriabank-are-o-noua-identitate-de-brand> [accesat 2025-04-21].
11. VICTORIABANK. *Raportul anual Victoriabank 2022*. PDF, online. Disponibil: https://www.victoriabank.md/storage/app/media/Publicarea%20informatiei/2022%20raport%20anual/Raport_Anuar_2022-RO_final.pdf [accesat 2025-04-22].
12. VICTORIABANK. *Site web*. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/ru/noutati?an=2023&noutate=alex-primul-chatbot-victoriabank-disponibil-247> [accesat 2025-04-17].
13. VICTORIABANK. *Raportul Conducerii Victoriabank 2019*. PDF, online. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/storage/app/media/descarcari%20recente%20dupa%20lansare%20site/Raportul%20conducerii.pdf> [accesat 2025-04-22].
14. VICTORIABANK. *Victoriabank a semnat acordul privind intenția de achiziționare a 100% din Microinvest*. Online. 2025-04-11. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/noutati?an=2025&noutate=victoriabank-achizitioneaza-microinvest> [accesat 2025-04-30].

CZU: 659.122:[316.752+316.648](478)

UDC: 659.122:[316.752+316.648](478)

**IMAGINEA REPUBLICII
MOLDOVA ÎN VIZIUNEA
TINERILOR ȘI SENIORILOR:
O PERSPECTIVĂ
INTERGENERAȚIONALĂ
ÎN EPOCA GLOBALIZĂRII**

Conf. univ., dr. Maria GRIGORAȘ, UTM
grigoras-maria@mail.ru

ORCID: 0000-0003-0642-4026

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.56>

**THE IMAGE OF THE REPUBLIC
OF MOLDOVA IN THE VISION OF
YOUNG PEOPLE AND SENIORS:
AN INTERGENERATIONAL
PERSPECTIVE IN THE AGE
OF GLOBALIZATION**

Assoc. Prof., PhD Maria GRIGORAȘ, TUM
grigoras-maria@mail.ru

ORCID: 0000-0003-0642-4026

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.56>

Imaginea reprezintă un element esențial și un activ important atât pentru indivizi, cât și pentru entitățile economice sau statele naționale. Imaginea de țară conține un complex de caracteristici care s-au constituit în procesul dezvoltării evolutive a țării, care includ: elemente culturale, peisaje naturale, patrimoniu istoric, calitatea produselor sau serviciilor, trăsături ale psihologiei naționale, sistemul de valori, orientarea politicii externe și imaginea diplomatică, nivelul de dezvoltare tehnologică și gradul de digitalizare, promovarea turistică precum și discursul mediatic și influența opiniei publice, inclusiv a influencerilor.

Scopul acestei cercetări constă în identificarea simbolurilor culturale, politice, tehnologice, precum și a valorilor caracteristice psihologiei naționale care sunt specifice tuturor generațiilor de consumatori și care îmbinându-se ar putea contura un potențial capitalul de imagine al Republicii Moldova, adaptat relațiilor de globalizare și digitalizare.

Cuvinte-cheie: imagine de țară, globalizare, digitalizare, generații de consumatori, valori autentice, valori „perisabile”.

JEL: M37, H83, Z18.

Introducere

Potrivit clasamentului realizat de *Brand Finance Brandirectory*, Republica Moldova, în anul 2025, a fost plasată pe locul 113 din 192 de state, între Mongolia (112) și El Salvador [1], înregistrând o creștere a poziției față de anul 2024 cu 5 nivele (locul 118 din 193 de state incluse în acest clasament) [2]. Conform *Global Soft Power Index* [2], valoarea brandului de țară al Republicii Moldova a fost estimat la 12,3 miliarde de dolari. O poziționare favorabilă

Image is an essential element and an important asset for individuals, economic entities, and nation states alike. The country's image contains a complex set of characteristics that have been developed in the process of the country's evolutionary development, which include: cultural elements, natural landscapes, historical heritage, the quality of products or services, features of national psychology, the system of values, foreign policy orientation and diplomatic image, the level of technological development and degree of digitalization, tourism promotion, as well as media discourse and the influence of public opinion, including that of influencers.

The purpose of this research is to identify cultural, political, technological symbols, as well as values inherent to the national psychology, which are common to all generations of consumers and which, when combined, could contribute to shaping the image capital of the Republic of Moldova, adapted to the dynamics of globalization and digitalization.

Keywords: country image, globalization, digitalization, consumer generations, authentic values, „perishable” values.

JEL: M37, H83, Z18.

Introduction

According to the ranking carried out by *Brand Finance Brandirectory*, in 2025, the Republic of Moldova, was ranked 113th out of 192 countries, between Mongolia (112) and El Salvador [1], registering a five-position improvement compared to 2024 (118th out of 193 countries included in this ranking) [2]. According to the *Global Soft Power Index* [2], the Republic of Moldova's nation brand was estimated at USD12.3 billion. A favourable position

a imaginii în acest clasamentul poate genera efecte economice semnificative, precum creșterea nivelului investițiilor străine, reducerea migrației externe, creșterea veniturilor în industria HoReCa, iar prin efectul de tip hermetic, acest avantaj se perpetuează, aducând o creștere a bunăstării sociale.

Prin urmare, într-o conjunctură a globalizării, standardizării prin digitalizare și uniformizării modelelor de gândire și acțiune prin expunerea la aceleași conținuturi de pe platforme precum *Tik Tok* sau alte rețele de socializare, menținerea identității, diversității culturale și păstrarea unui avantaj competitiv sustenabil – reflectat prin capitalul de imagine a unei țări – necesită eforturi susținute. Acestea trebuie focusate pe promovarea valorilor pozitive asigurarea transparenței și responsabilității în guvernare, precum și pe o participare activă și constructivă în cadrul comunității internaționale.

Totuși, imaginea unei țări este evaluată sub două aspecte: percepția pe care o au cetățenii asupra propriei țări și percepția străinilor despre națiunea respectivă. Percepțiile străinilor despre imaginea de țară sunt generate de atitudinea și comportamentul membrilor diasporei în acea țară, de experiențele directe ale vizitatorilor străini, dar și de retorica presei și a influencerilor care promovează atracțiile turistice.

Cu toate acestea, imaginea unei națiuni este, în primul rând, rezultatul percepțiilor interne ale localnicilor. În timp ce brandul de țară este o construcție complexă, strategică, menită să modeleze unele percepții externe, imaginea de țară este percepția existentă, formată spontan, adesea variabilă, în funcție de generațiile de consumatori. Varietatea percepțiilor derivă și din faptul că unele elemente caracteristice imaginii au caracter „perisabil” sau persistă pe timpul unui mandat politic, ca de exemplu valorile și personalitățile politice a căror influență este limitată la durata unui mandat. În schimb, valorile culturale ale seniorilor – precum răbdarea, intimitatea, conversația – sunt înlocuite, tot mai frecvent, de valorile epocii digitale, ca: rapiditatea, vizibilitatea și validarea prin aprecieri („like-uri”). Astfel, a apărut o „cultură a imediatului”, aflată în opoziție cu valorile culturale bazate pe reflecție, profunzime și tradiție. În acest context, crește accentul pe transparență, drepturile individuale, diversitate, se modifică valorile legate de muncă și de educație. Această tranziție a valorilor de la tradiționalism la un relativism moral nu este

ning in this ranking can generate significant economic benefits, including an increase in the level of foreign investment, a reduction in external migration, and higher revenues in the HoReCa industry. Furthermore, through the hermetic effect, this advantage is perpetuated, bringing an increase in social welfare.

Therefore, in a context of globalization, standardization through digitalization and the uniformity of thinking and behavioural models through exposure to identical content on platforms such as *Tik Tok* or other social networks, maintaining identity, cultural diversity and preserving a sustainable competitive advantage, reflected in a country's image capital, requires sustained efforts. These efforts should be focused on promoting positive values, ensuring transparency and accountability in governance, as well as on active and constructive participation within the international community.

However, a country's image is evaluated under two aspects: the perception that citizens have of their own country and the perception of foreigners about that nation. Foreigners' perceptions of the country's image are generated by the attitude and behaviour of diaspora members in that country, by the direct experiences of foreign visitors, but also by the rhetoric of the media and influencers who promote the country's tourist attractions.

Nevertheless, the image of a nation is, first and foremost, the result of the internal perceptions of the locals. While a country brand represents a complex and strategic construction, meant to shape some external perceptions, the country's image is the existing perception, formed spontaneously, often variable, depending on the generations of consumers. The variety of perceptions also derives from the fact that some elements characteristic of the image have a “perishable” character or persist during a political mandate, such as political values and personalities whose influence is limited to the duration of a mandate. By contrast, the cultural values of seniors, such as patience, intimacy, and meaningful conversation, are increasingly being replaced by the values of the digital age, such as speed, visibility and validation through appreciations (“likes”). Thus, a “culture of immediacy” has emerged, which stands in opposition to cultural values based on reflection, depth, and tradition. In this context, the greater emphasis is placed on transparency, individual rights, and diversity, while values related to work and education are undergoing significant transformation.

specifică doar Generațiilor Alfa și Z, dar este susținută și de Generația X și Millennials.

Metode de cercetare aplicate

Pentru analiza imaginii interne a Republicii Moldova, a fost utilizată *metoda anchetei sociologice*. Această cercetare a vizat consumatorii din Generațiile X, Y și Z și s-a desfășurat în perioada 06.05.2025 – 08.05.2025, asupra unui eșantion de conveniență, realizat ad-hoc format din 77 de persoane, iar chestionarul a fost distribuit prin aplicația *Viber*, prin link-ul <https://docs.google.com/forms/d/1rX1QvcUzwR-Kc2ey-JqbXjMNUo2aI-M0wLB3mXP9eqI/edit>.

Chestionarul a fost constituit din 28 de întrebări, majoritatea cu caracter deschis, pentru a identifica idei, opinii ce ar putea consolida capitalul de imagine al Republicii Moldova. Pentru interpretarea rezultatelor s-au folosit mărimile relative de structură și coordonare, diferențiala semantică, scala lui Likert, metoda ordonării rangurilor. Pentru validarea unor rezultate ale anchetei, au fost consultate datele Biroului Național de Statistică cu privire la formarea valorii adăugate brute pe activități și informația fiscală cu privire la taxa de aplicare a simbolicii locale.

Rezultate și discuții

Din totalul celor 77 de persoane chestionate, 67,5% au fost de sex feminin, 28,6% de sex masculin, iar 3,9% s-au identificat cu opțiunea „alt gen”. După categoria de vârstă, rezultatele chestionarului s-au focusat astfel:

This transition of values from traditionalism to moral relativism is not specific only to Generations Alpha and Z, but is also supported by Generation X and Millennials.

Research Methodology

In order to analyse the internal image of the Republic of Moldova, the sociological survey method was used. This research targeted consumers from Generations X, Y and Z and was conducted between 06 and 08 May 2025, based on a convenience sample, conducted ad-hoc, comprising 77 individuals. The questionnaire was distributed through the *Viber* application, via the link <https://docs.google.com/forms/d/1rX1QvcUzwR-Kc2ey-JqbXjMNUo2aI-M0wLB3mXP9eqI/edit>.

The questionnaire consisted of 28 questions, most of which were open-ended, aimed at identifying ideas and opinions that could contribute to strengthening the image capital of the Republic of Moldova. The interpretation of results employed structural and proportional indicators, semantic differential analysis, the Likert scale, and the rank-ordering method. In order to validate some of the survey results, the National Bureau of Statistics concerning the data on the formation of gross added value by activities as well as fiscal information on the local symbolism application tax, were consulted.

Results and Discussion

Of the total 77 people surveyed, 67.5% identified as female, 28.6% as male, and 3.9% selected the „other gender” option. By age category, the results of the questionnaire concentrated as follows:

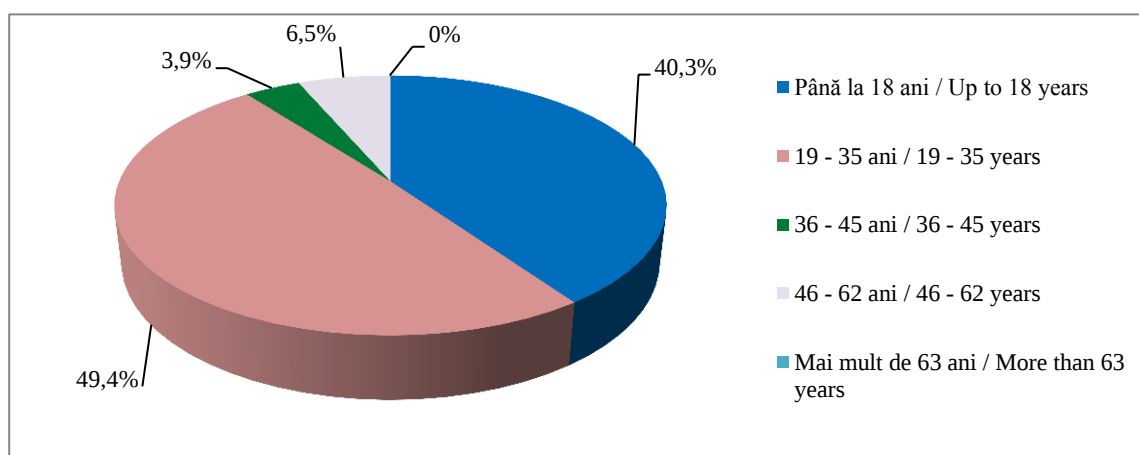


Figura 1. Repartiția respondenților după categoria de vârstă /

Figure 1. Distribution of respondents by age category

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Astfel, se poate conchide că repartitia sondajului pe grupe de vârstă cuprinde, în special, Generațiile Y și Z, respondenții care reprezintă forța activă de muncă, principalii consumatori de bunuri și servicii, cei care au deja fundamentat un set de valori și cei care pot iniția schimbarea. Din punct de vedere al nivelului de școlarizare: 59,7% dintre respondenți au declarat că au studii liceale, 31,2% au studii universitare și postuniversitare, iar 9,1% au studii gimnaziale.

Pentru a evalua sentimentul național și gradul de patriotism al respondenților, a fost utilizată o întrebare de tip atitudinal și anume: „Cât de mândru vă simțiți că sunteți cetățean al Republicii Moldova?”. Rezultatele respondenților sunt prezentate în Figura 2:

Thus, it can be concluded that the distribution of the survey by age groups includes, in particular, Generations Y and Z, respondents who represent the active labour force, the main consumers of goods and services, individuals who have already substantiated a value system and those who can initiate change. In terms of education level: 59.7% of respondents reported having completed upper secondary education, 31.2% had attained higher or postgraduate education, and 9.1% had completed lower secondary school education.

To assess the national feeling and the degree of patriotism of the respondents, an attitudinal question was used, namely: “How proud do you feel to be a citizen of the Republic of Moldova?” The results of the respondents are presented in Figure 2 below:

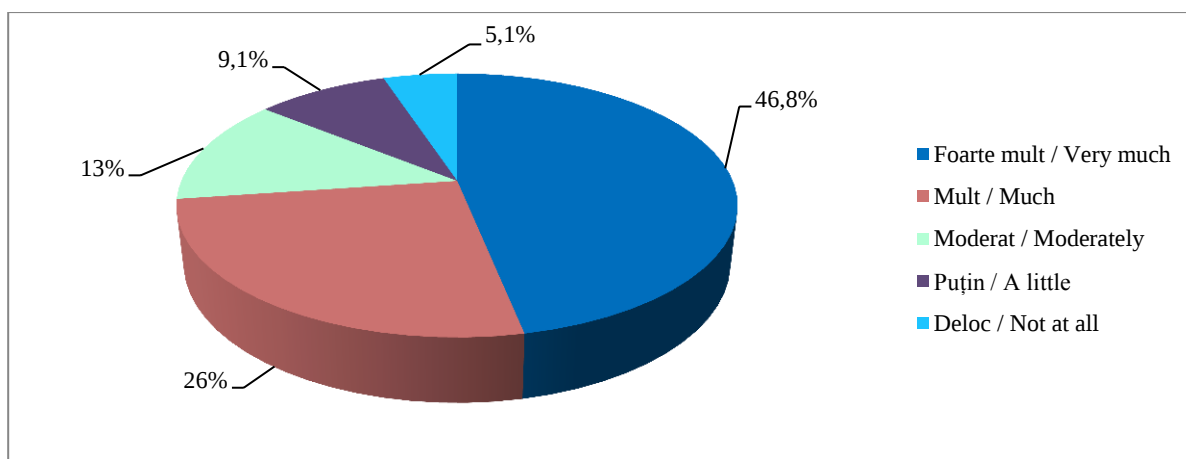


Figura 2. Repartitia opiniilor respondenților privind nivelul de identificare națională, apartenență și percepție asupra țării / Figure 2. Distribution of respondents' opinions regarding the level of national identification, belonging and perception of the country

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Folosind diferențiala semantică, s-a constatat că subiecții chestionați au indicat un nivel ridicat de mândrie că sunt moldoveni, astfel punctajul mediu cumulativ obținut la această întrebare, în urma scalării a fost 4, ce corespunde exact nivelului „mult” pe scala utilizată. Raportând acest rezultat la sondajul de opinie realizat de către Asociația Sociologilor și Demografilor din Moldova în noiembrie 2018 [7, p. 139], se poate constata o creștere a sentimentului de mândrie națională în ultimii 7 ani (Figura 3).

Using semantic differential, it was found that the surveyed subjects expressed a high level of pride in being Moldovan; thus, the cumulative average score obtained on this question, following the scaling, was 4, which corresponds exactly to the “a lot” level on the scale used. Comparing this result to the opinion poll conducted by the Association of Sociologists and Demographers of Moldova in November 2018 [7, p. 139], this result indicates an increase in the feeling of national pride can be noted over the last seven years (Figure 3).

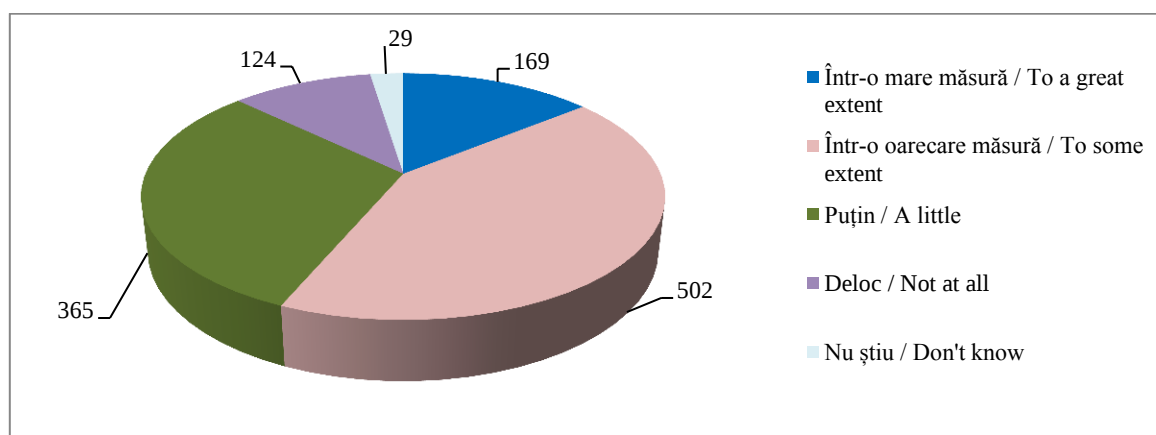


Figura 3. Repartiția opiniilor respondenților privind sentimentul de mândrie pentru Republica Moldova, în anul 2018 /
Figure 3. Distribution of respondents' opinions regarding the feeling of pride for the Republic of Moldova, in 2018

Sursa: adaptată de autor după [7] / Source: adapted by the author after [7]

În urma scalării opiniilor exprimate de respondenți în anul 2018, s-a constatat că punctajul cumulativ obținut a fost de 2,617 din 4 puncte maximal posibile, ceea ce atestă o tendință de tranziție de la nivelul „puțin” mândri (2 puncte) către nivelul „într-o oarecare măsură” mândri (3 puncte).

Pentru a identifica un avantaj competitiv sustenabil, care poate fi fructificat în cadrul capitalului de imagine, subiecții respondenți au nominalizat trei cuvinte-cheie care se asociază cu Republica Moldova. Astfel, se poate conchide că Republica Moldova înseamnă familie, casă părintească, tradiții, antreprenariat viti-vinicol, bucate tradiționale, peisaje naturale excepționale, dar și pace, și liniște. Se poate constata că conjunctura regională (operațiunea militară specială din Ucraina) a generat noi percepții asupra imaginii Republicii Moldova. Atitudinea față de refugiați a creat, la nivelul populației locale, sentimentul că Moldova este o țară pacifistă, ospitalieră, unde se respectă demnitatea umană, libertatea individuală, dreptul la alegere și diversitatea etnică. Respectarea libertății, demnității umane sunt percepții care au fost menționate și de emigranții moldoveni, ceea ce denotă faptul că țara-gazdă, nu le oferă acestora confortul psihologic așteptat, de unde apar și confuziile identitare în rândul adolescenților și tinerilor, dar și crize de personalitate. Accentuarea libertății individuale și a demnității umane printre cetățenii moldoveni emigrați este generată de persis-

Following the scaling of the opinions expressed by respondents in 2018, it was found that the cumulative score obtained was 2.617 out of a maximum possible 4 points, which attests to a transition trend from the “a little” proud level (2 points) towards the “somewhat” proud level (3 points).

To identify a sustainable competitive advantage, which can be exploited within the country's image capital, the respondents were asked to nominate three keywords that are associated with the Republic of Moldova. Thus, it can be concluded that the Republic of Moldova evokes notions such as family, parental home, traditions, wine-growing entrepreneurship, traditional cuisine, exceptional natural landscapes, as well as peace and tranquillity. It can be noted that the regional context (particularly the ongoing special military operation in Ukraine) has generated new perceptions of the image of the Republic of Moldova. The attitude towards refugees has created, among the local population, the feeling that Moldova is a pacifist, hospitable country, one in which human dignity, individual freedom, the right to choose, and ethnic diversity are respected. Respect for freedom and human dignity were also mentioned by Moldovan emigrants, which denotes the fact that the host country does not offer them the expected psychological comfort, which is why identity confusions appear among adolescents and young people, as well as personality crises. The emphasis on individual

tența dezechilibrului între roluri și așteptări: în Republica Moldova aceștia puteau fi percepuți ca profesioniști sau persoane respectate, dar în străinătate ajung uneori în posturi umilitoare. Astfel, Moldova este percepută, de către diasporă, ca țara în care individul este liber, respectat, lipsit de constrângeri și manipulări, nu este redus la o funcție, ci este privit ca o ființă umană cu emoții, visuri și aspirații. Totuși, din analiza răspunsurilor ilustrate în figura 4, se pot desprinde și careva carențe care denigrează imaginea de țară, și anume: sărăcia, salariile mici, corupția, dar și infrastructura rutieră deficitară, indiferența civică și discriminarea.

freedom and human dignity among emigrant Moldovan citizens is generated by the persistence of the imbalance between roles and expectations: in the Republic of Moldova they could be perceived as professionals or respected people, but abroad they sometimes end up in humiliating positions. Thus, Moldova is perceived by the diaspora as a country where the individual is free, respected, and unburdened by constraints and manipulation, someone who is not reduced to a function, but is viewed as a human being with emotions, dreams, and aspirations. However, from the analysis of the responses reflected in Figure 4, some shortcomings can also be identified that undermine the image of the country, namely: poverty, low salaries, corruption, but also inadequate road infrastructure, civic indifference, and discrimination.

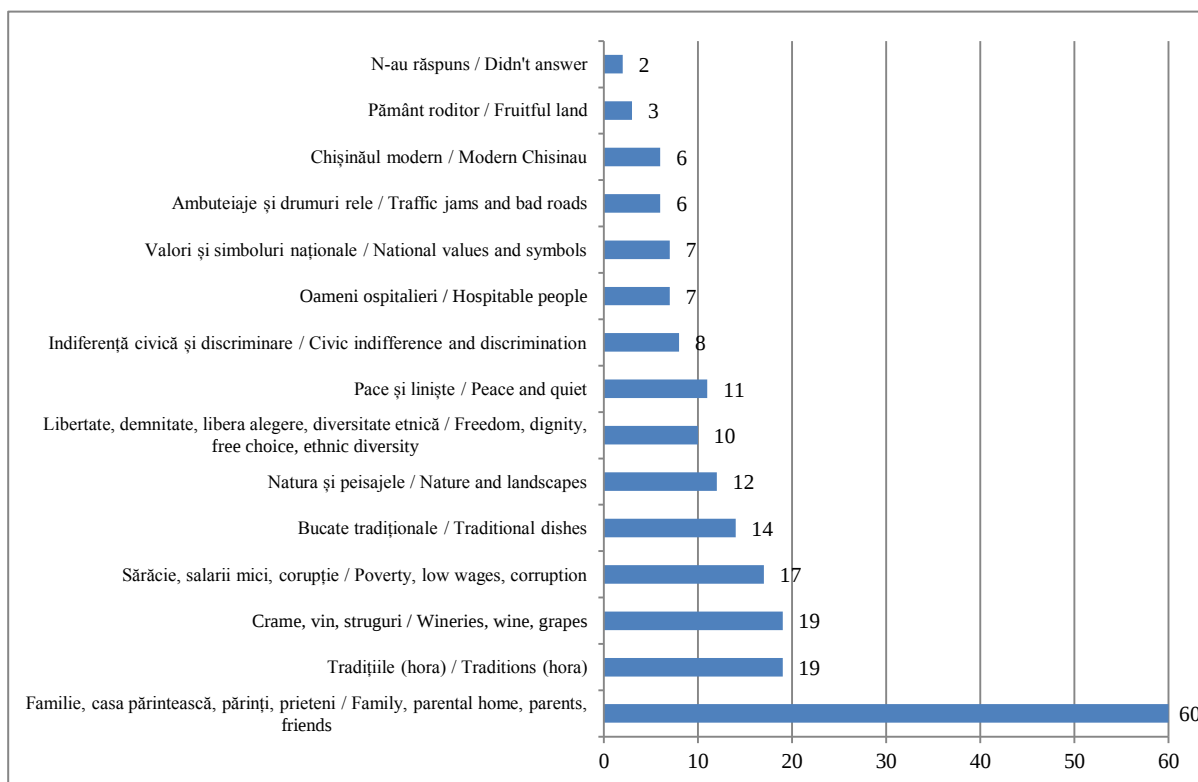


Figura 4. Aspecte relevante privind identitatea Republicii Moldova /
Figure 4. Relevant aspects regarding the identity of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Unul dintre principalele obiective ale anchetei a fost identificarea aspectelor ce reprezintă cel mai bine Republica Moldova. Astfel s-au distins următoarele elemente: cultura și tradițiile cu 66,2% dintre respondenți, ospitalitatea oamenilor – 13%, natura și peisajele –

One of the main objectives of the survey was to identify the aspects that best represent the Republic of Moldova. Thus, the following elements were distinguished: culture and traditions – 66.2% of respondents, hospitality of people – 13%, nature and landscapes – 6.5%, history –

6,5%, istoria – 1,3%. Totuși, există un impediment ce generează încă o criză de imagine, și anume este faptul că 13% dintre respondenți consideră corupția a fi un element definitoriu al identității naționale. În contextul digitalizării și al standardizării marketingului de conținut, al mobilității internaționale, mai ales că 45% dintre respondenți declară că studiază și/sau lucrează în străinătate, acestora li s-a cerut să-și expună părerea asupra modului în care Republica Moldova este văzută de către străini. Rezultatele acestei analize sunt prezentate în Figura 5.

1.3%. However, there is an impediment that generates another image crisis, namely the fact that 13% of respondents consider corruption to be a defining element of national identity. In the context of digitalization and standardization of content marketing, and growing international mobility, especially since 45% of respondents stated that they currently study and/or work abroad, they were asked to express their opinions on how the Republic of Moldova is seen by foreigners. The results of this analysis are presented in Figure 5.

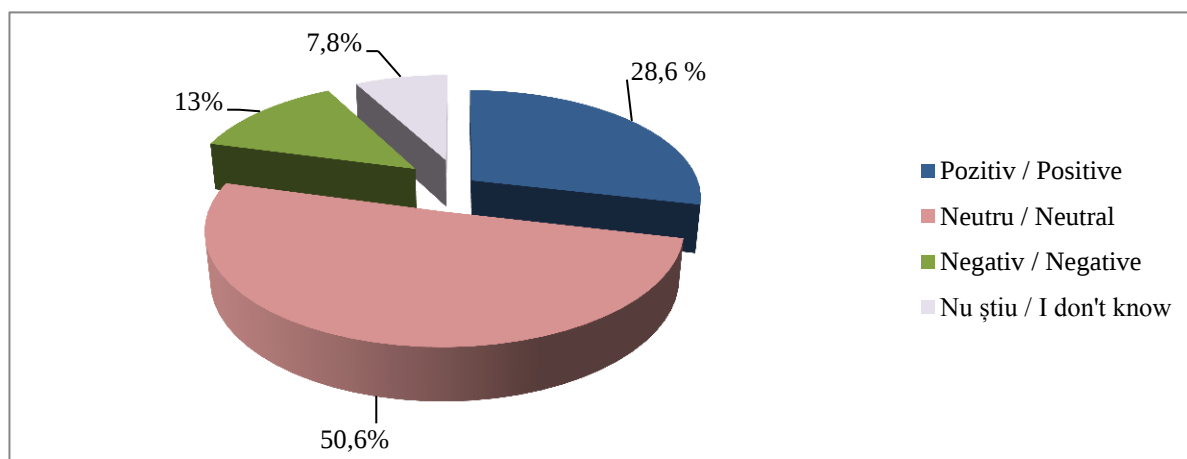


Figura 5. Ponderea percepțiilor presupuse ale străinilor față de imaginea Republicii Moldova/
Figure 5. Share of assumed perceptions of foreigners regarding the image
of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /
Source: developed by author based on the carried out study

Se poate constata că percepția imaginii Republicii Moldova în străinătate variază considerabil în funcție de regiune, nivelul de informare a publicului, contextul geopolitic și comportamentul diasporei moldovenești. Astfel, se pot evidenția următoarele situații:

- În Europa de Vest și SUA, Republica Moldova este percepută ca o țară aflată între Est și Vest, ceea ce o face relevantă în contextul politic actual din regiune, dar, totuși, imaginea țării este adesea asociată cu sărăcia și emigrarea;
- În România, Republica Moldova este percepută pozitiv, datorită similitudinilor de limbă, cultură și a aspirațiilor comune privind integrarea europeană;
- În spațiul estic, imaginea Republicii Moldova este percepută prin prisma relațiilor istorice din fosta URSS, iar o parte a populației se declară apropiată de Federația Rusă.

It can be noted that the perception of the image of the Republic of Moldova abroad varies considerably depending on the region, the level of public awareness, the geopolitical context, and the behaviour of the Moldovan diaspora. Thus, the following situations can therefore be highlighted:

- In Western Europe and the USA, the Republic of Moldova is perceived as a country between East and West, which makes it relevant in the current political context in the region, but, nevertheless, the image of the country is often associated with poverty and emigration;
- In Romania, the Republic of Moldova is perceived positively, due to the similarities of language, culture, and common aspirations regarding European integration;
- In the Eastern space, the image of the Republic of Moldova is perceived through

Dualitatea acestor percepții este influențată de o multitudine de factori a căror pondere este ilustrată în Figura 6.

the prism of historical relations in the former USSR, and part of the population declares itself close to the Russian Federation.

The duality of these perceptions is influenced by a multitude of factors whose weight is illustrated in Figure 6.

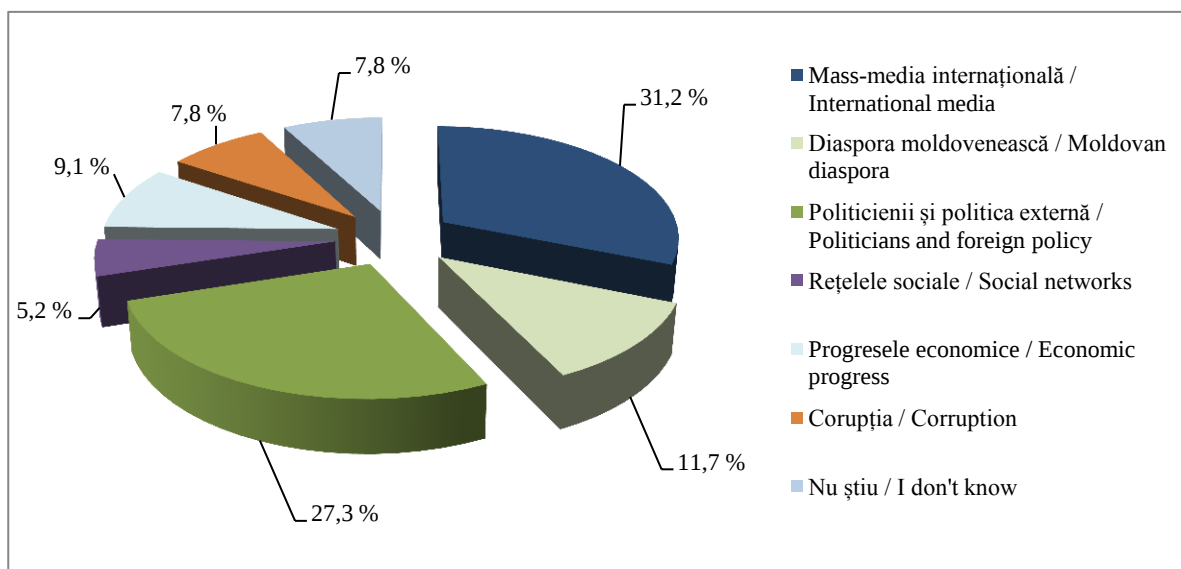


Figura 6. Ponderea factorilor ce modelează percepțiile externe și interne ale identității Republicii Moldova /

Figure 6. The share of factors shaping external and internal perceptions of the identity of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Se poate conchide că cei mai influenți factori în modelarea percepției unei identități statale sunt: trusturile mediatice, calitatea guvernării, diaspora și performanțele economice.

Așa cum Generațiile Alfa, Z și Y sunt expuse tot mai mult procesului de digitalizare și unui conținut media standardizat, prezintă interes dacă aceștia consideră că globalizarea afectează cultura și valorile moldovenești. Potrivit răspunsurilor obținute, s-a putut constata că globalizarea, pe o scală de la 5 (foarte mult) până la 1 (deloc), afectează cultura și valorile naționale în mărime de 3,56 puncte, situându-se între nivelurile „moderat” (3 puncte) și „mult” (4 puncte).

În acest context, devine tot mai dificil de a crea un capital de imagine al unei țări – ca activ strategic – dacă unele elemente pot fi erodate de procesele de digitalizare și globalizare. Deși unele elemente sunt perisabile, totuși există și valori „perene”, care sunt specifice doar Repu-

It can be concluded that the most influential factors in shaping the perception of a state identity are: media trusts, quality of governance, diaspora, and economic performance.

As Generations Alpha, Z and Y are increasingly exposed to the digitalization process and standardized media content, it is of interest whether they consider that globalization affects Moldovan culture and values. According to the responses obtained, it was found that globalization, on a scale from 5 (very much) to 1 (not at all), affects national culture and values by 3.56 points, falling between the levels of “moderately” (3 points) and “a lot” (4 points).

In this context, it becomes increasingly difficult to create a country’s image capital, as a strategic asset, if some elements can be eroded by the processes of digitalization and globalization. Although some elements are perishable, there are also “perennial” values, which are

blicii Moldova. În situațiile existente, Moldova, ca și multe alte țări, poate fi reprezentată prin anumite bucate tradiționale sau delicii culinare. Astfel, un alt obiectiv al acestui studiu a fost identificarea elementelor gastronomice specifice acestui ținut, inclusiv: instrumente și ustensile tradiționale de bucătărie folosite, ritualuri și obiceiuri legate de sacrificarea animalelor, coacerea pâinii, producerea mamelei naturale, tehnici și rețete culinare locale etc. În urma chestionării, au fost identificate următoarele elemente ale simbolurilor gastronomice:

specific only to the Republic of Moldova. In the existing situations, Moldova, like many other countries, can be represented by certain traditional dishes or culinary delights. Thus, another objective of this study was to identify the gastronomic elements specific to this land, including: traditional kitchen tools and utensils used, rituals and customs related to animal slaughter, bread baking, natural sourdough production, local culinary techniques, and recipes, etc. Following the survey, the following elements of gastronomic symbols were identified:

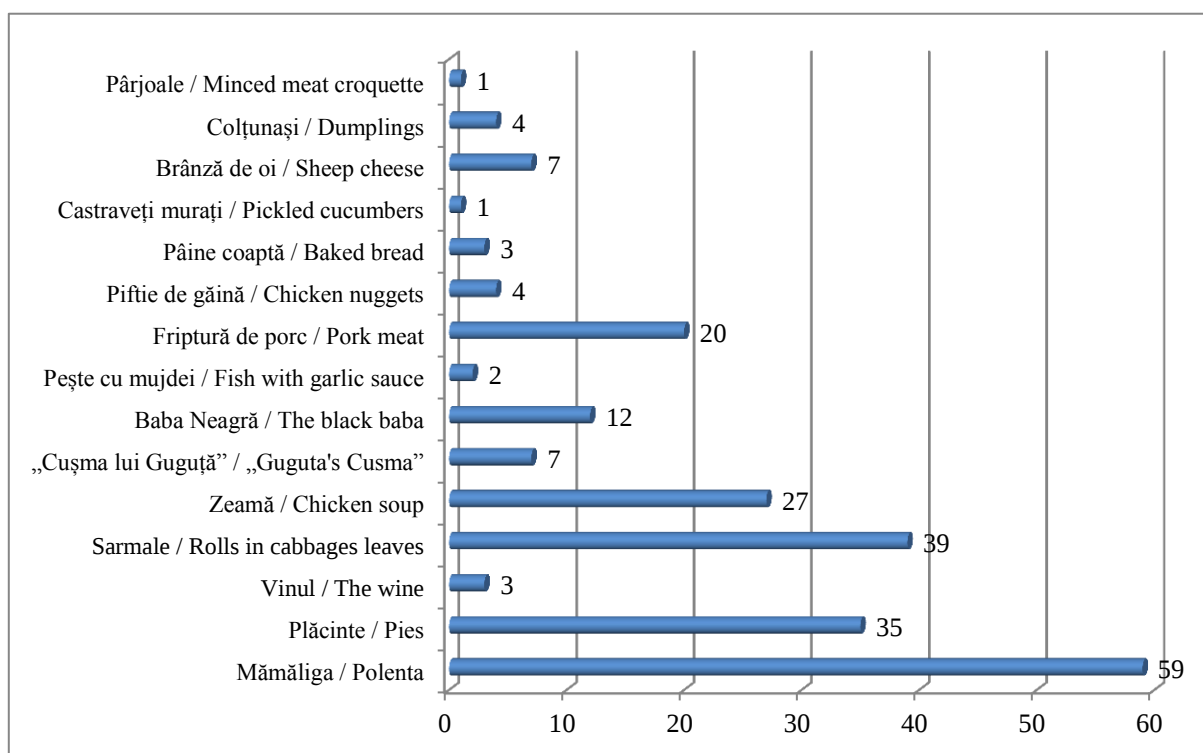


Figura 7. Opțiunile respondenților privind elementele gastronomice – simbol al Republicii Moldova /

Figure 7. Respondents' options regarding gastronomic elements – symbol of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Deși unele delicii culinare sunt specifice și altor culturi (românească, ucraineană, turcească și balcanică), în Republica Moldova acestea sunt diverse la capitolul tehnologie de preparare, forma și textura specifică fapt ce le conferă unicitate, au savuroare și consistentă.

În cadrul sondajului, a fost remarcat un deliciu culinar, care ar putea fi înregistrat ca marcă națională și anume „Cușma lui Guguță”, un desert cu formă conică, inspirat din creația literară a lui Spiridon Vangheli.

Although some culinary delights are specific to other cultures (Romanian, Ukrainian, Turkish, and Balkan), in the Republic of Moldova they are diverse in terms of preparation technology, specific shape and texture, which makes them unique, tasty, and consistent.

During the survey, a culinary delight was noted that could be registered as a national trademark, namely “Guguta's Cusma”, a conical dessert inspired by the literary creation of Spiridon Vangheli.

Un alt obiectiv al cercetării a fost de a identifica simbolurile politice ale Republicii Moldova, care, spre deosebire de cele culturale sau istorice, sunt, relativ, mai puțin stabile și depind de vectorii geopolitici, retorica politică și aparițiile în mass-media etc. La întrebarea: „Enumerați trei personalități politice care consolidează sau au consolidat imaginea Republicii Moldova”, s-au obținut următoarele opțiuni:

- Maia Sandu – 58,44% dintre intervievați;
- Ilan Șor – 33,77%;
- Igor Dodon – 19,48%;
- Mircea Snegur – 16,88%;
- Vladimir Voronin – 14,29%;
- Ion Ceban – 12,99%;
- Vlad Filat – 9,09%;
- Dorin Recean și Dan Perciun – câte 5,19%.

Deși întrebarea s-a referit la o anumită perioadă istorică (de la 27 august 1991 până în prezent), 20,78% dintre subiecții intervievați au opinat pentru figura lui Ștefan cel Mare, dar și alți domnitori moldoveni (precum Alexandru cel Bun, Dimitrie Cantemir) sau conducători ai Țării Românești (ex. Mircea cel Bătrân).

Este de remarcat faptul că unele personalități politice, în ciuda controverselor legate de activitatea lor politică, continuă să fie susținute de anumite segmente ale populației din diverse motive: promisiuni și acțiuni sociale vizibile, retorica anti-guvernamentală și euroscepticismul, sprijinul acordat grupurilor marginalizate, vizibilității mediatice și percepției de victime ale sistemului etc.

O imagine pozitivă a țării are repercusiuni asupra dezvoltării industriei turistice. Multe orașe, peisaje naturale au devenit imaginea unor branduri puternic capitalizate, care reprezintă active strategice ale statului. Astfel, respondenții au enumerat trei atracții turistice care ar suscita interesul turiștilor străini, dar și autotohtoni. În urma analizei, cele mai frecvent menționate obiective turistice s-au dovedit a fi: *Orheiul Vechi* – pentru care au opinat 58,44% dintre respondenți; *Beciurile de la Cricova* – considerate de fiecare al treilea respondent ca o atracție turistică unică (37,66%); *Cetatea Sorocii* – recomandată aproximativ de fiecare al cincilea interviuevat (18,18%) și *Castelul Mimi* – avizat de 12,99% dintre respondenți. Aproximativ între 1,3% până la 5,19% dintre respondenți au nominalizat și alte locații, ca de exemplu: Conacul Manuc Bey (Hîncești), Parcul Național Orhei,

Another objective of the survey was to identify the political symbols of the Republic of Moldova, which, unlike cultural or historical ones, are relatively less stable and depend on geopolitical vectors, political rhetoric, and appearances in the media, etc. To the question: “List three political personalities who consolidate or have consolidated the image of the Republic of Moldova”, the following options were obtained:

- Maia Sandu – 58.44% of the respondents;
- Ilan Șor – 33.77%;
- Igor Dodon – 19.48%;
- Mircea Snegur – 16.88%;
- Vladimir Voronin – 14.29%;
- Ion Ceban – 12.99%;
- Vlad Filat – 9.09%;
- Dorin Recean and Dan Perciun – 5.19% each.

Although the question referred to a specific historical period (from August 27, 1991 to the present), 20.78% of the subjects interviewed gave their opinion in favour of the figure of Ștefan the Great, but also other Moldovan rulers (such as Alexandru cel Bun, Dimitrie Cantemir) or leaders of Wallachia (e.g. Mircea cel Bătrân).

It is worth noting that some political figures, despite the controversies related to their political activity, continue to be supported by certain segments of the population for various reasons: visible social promises and actions, anti-government rhetoric and European scepticism, support for marginalized groups, media visibility and perception of victims of the system, etc.

A positive image of the country has repercussions on the development of the tourism industry. Many cities, natural landscapes have become the image of highly capitalized brands, which represent strategic assets of the state. Thus, respondents listed three tourist attractions that would arouse the interest of foreign tourists, but also local ones. Following the analysis, the most frequently mentioned tourist attractions turned out to be: *Orheiul Vechi* – for which 58.44% of respondents voted; *Cricova Cellars* – considered by every third respondent as a unique tourist attraction (37.66%); *Soroca Fortress* – recommended by approximately every fifth respondent (18.18%) and *Mimi Castle* – endorsed by 12.99% of respondents. Approximately between 1.3% and 5.19% of respondents nomi-

mănăstirile Țipova, Hîncu, Căpriană, butoiul enorm din satul Scoreni, Muzeul Satului Moldovenesc (Chișinău), zona 100 de Movile (între satele Braniște și Avrămeni), OrheiLand-ul, dar și vinăriile întreprinzătorilor individuali.

Spre deosebire de sondajele anterioare [6], unde, practic, au fost nominalizate aceleași atracții turistice, totuși, unele elemente turistice sunt know-how în clasament și, chiar, au depășit unele locuri intens vizitate anterior. De exemplu, notorietatea și vizibilitatea Castelului Mimi a fost condiționată de găzduirea dineului oficial, organizat în anul 2022, cu ocazia summitului Comunității Politice europene, ceea ce a și favorizat apariția acestuia în clasamentul locurilor de interes internațional. De asemenea, începând cu anul 2004, prin adoptarea Programului Național în domeniul turismului vitivinicol „Drumul Vinului” și beneficiind de sprijinul unor proiecte internaționale (USAID, Guvernul Suediei și Marii Britanii), au fost create trasee vitivinicole tematice, care au inclus vinării, crame, vinoteci și care oferă până astăzi experiențe unice în descoperirea tradițiilor vitivinicole și gastronomice ale Republicii Moldova, oferind turiștilor experiențe autentice și memorabile.

La capitolul personalități culturale, se observă că Generația Z a absorbit și valorile culturale ale Generațiilor X și Y într-o măsură considerabilă, dar, în același timp, recunoaște și influencerii specifici vârstei lor. În acest context, se remarcă faptul că personalitatea lui *Grigore Vieru* este identificată de aproximativ unul din doi respondenți (45,45%), urmată de personalitățile *Eugen Doga* și *Maria Bieșu* a câte 38,96% fiecare. *Ion Druță* – este recunoscut de fiecare al zecelea respondent, *Doina și Ion Aldea Teodorovici* au fost menționați de 7,80% dintre respondenți și 6,50% dintre intervievați l-au nominalizat pe *Nicolae Sulac*. În marja ponderii cuprinse între 1,3% până lași 5,19% s-au mai cotelat următoarele personalități: Emil Loteanu, Irina Rimes, Valentina Naforniță, Mihai Volontir, Alexandru Plămădeală, Eugen Goca, Gheorghe Urschi, Nicolae Botgros, Igor Cuciuc. De asemenea, Generația Z a identificat influencerii: *Iuliana Beregoi*, *Tatiana Popa* și *Zapșa Andrei*.

Deși se observă că generațiile succesoare „Baby Boomers” își cunosc valorile și le consideră simboluri culturale, chiar dacă nu s-au identificat puternic cu creațiile acestor personalități, totuși ei au fost motivați să răspundă la întrebarea: Sunteți de acord cu afirmația că

nated other locations, such as: Manuc Bey Mansion (Hîncești), Orhei National Park, the Țipova, Hîncu, Căpriană monasteries, the enormous barrel in the village of Scoreni, the Moldavian Village Museum (Chisinau), the 100 Mounds area (between the villages of Braniște and Avrămeni), OrheiLand, but also the wineries of individual entrepreneurs.

Unlike previous surveys [6], where practically the same tourist attractions were nominated, however, some tourist elements are know-how in the ranking and even surpassed some previously intensively visited places. For example, the notoriety and visibility of Mimi Castle was conditioned by the hosting of the official dinner, organized in 2022, on the occasion of the summit of the European Political Community, which also favoured its appearance in the ranking of places of international interest. Also, starting with 2004, by adopting the National Program in the field of wine tourism “Wine Road” and benefiting from the support of international projects (USAID, the Government of Sweden and Great Britain), thematic wine routes were created, which included wineries, cellars, wine shops and which to this day offer unique experiences in discovering the wine and gastronomic traditions of the Republic of Moldova, offering tourists authentic and memorable experiences.

In terms of cultural personalities, it is observed that Generation Z has absorbed the cultural values of Generations X and Y to a considerable extent, but at the same time, it also recognizes influencers specific to their age. In this context, it is noteworthy that the personality of Grigore Vieru is identified by approximately one in two respondents (45.45%), followed by the personalities of Eugen Doga and Maria Biesu by 38.96% each. Ion Druță – is recognized by every tenth respondent, Doina and Ion Aldea Teodorovici were mentioned by 7.80% of respondents and 6.50% of interviewees nominated Nicolae Sulac. In the margin of weight ranging from 1.3% to 5.19%, the following personalities were also listed: Emil Loteanu, Irina Rimes, Valentina Naforniță, Mihai Volontir, Alexandru Plămădeală, Eugen Goca, Gheorghe Urschi, Nicolae Botgros, Igor Cuciuc. Generation Z also identified the influencers: Iuliana Beregoi, Tatiana Popa and Zapșa Andrei.

Although it is observed that the successor generations “Baby Boomers” know their values and consider them cultural symbols, even if they

"Tinerii pierd legătura cu valorile tradiționale ale Republicii Moldova". Rezultatele sondajului, în urma scalării likertiene, au indicat un scor de 0,78 care se află între nivelele „nici-nici”, dar se apropie de nivelul „de acord” (punctajul 1).

did not strongly identify with the creations of these personalities, they were nevertheless motivated to answer the question: Do you agree with the statement that “Young people are losing touch with the traditional values of the Republic of Moldova”. The results of the survey, following the Likert scale, indicated a score of 0.78 which is between the “neither-nor” levels, but close to the “agree” level (score 1).

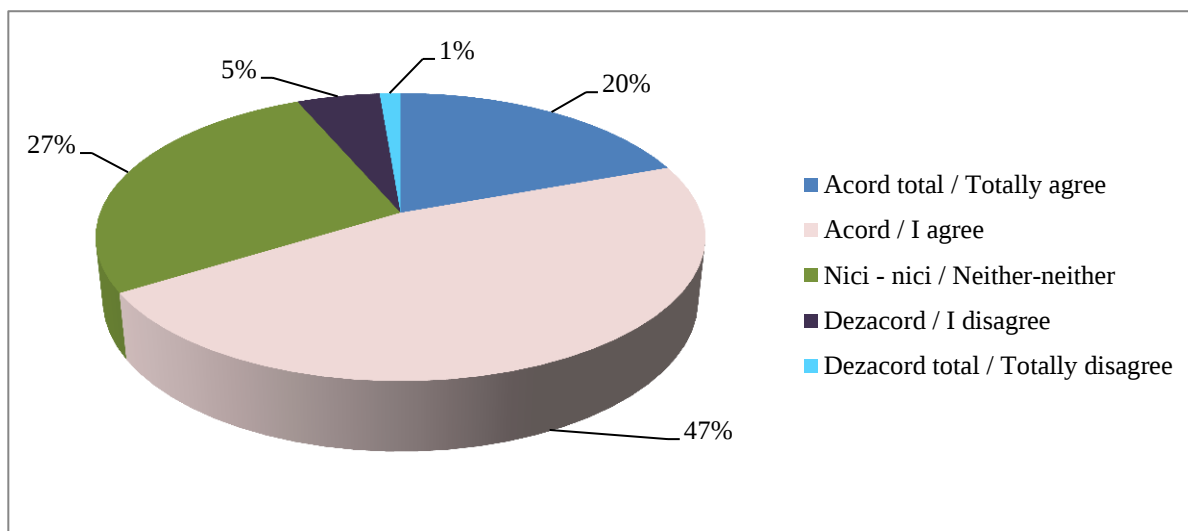


Figura 8. Ponderea estompării atașamentului față de valorile naționale /
Figure 8. Share of fading attachment to national values

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /
Source: developed by author based on the carried out study

Pentru a identifica factorii care contribuie la slăbirea sentimentului național în rândul noilor generații, precum și valorile ce trebuie perpetuate în ciuda proceselor de modernizare, globalizare și digitalizare, subiecții chestionați au răspuns la întrebarea: „Ce valori naționale credeți că ar trebui promovate mai intens în societate?” Astfel, au fost identificate următoarele răspunsuri: respectul față de limbă, cultură și semeni – menționat de 33,77% dintre respondenți, urmat de păstrarea tradițiilor, solidaritatea și spiritul comunitar, dar și responsabilitatea civică – nominalizate de către 11,69% dintre participanți. Cultul familiei tradiționale, dar și toleranța, egalitatea și respectarea diversității au fost recunoscute ca valori cardinale la aproximativ fiecare al 10-lea subiect intervievat. În urma analizei răspunsurilor la aceste întrebări, s-a conturat o dilemă: Generația Z mizează pe dezvoltarea unei așa valori ca antreprenoriatul, creația și inovația, iar milenialii consideră că

In order to identify the factors contributing to the weakening of national sentiment among the new generations, as well as the values that need to be perpetuated despite the processes of modernization, globalization and digitalization, the surveyed subjects answered the question: “What national values do you think should be promoted more intensively in society?” Thus, the following answers were identified: respect for language, culture, and fellow human beings – mentioned by 33.77% of the respondents, followed by the preservation of traditions, solidarity and community spirit, but also civic responsibility – nominated by 11.69% of the participants. The cult of the traditional family, but also tolerance, equality and respect for diversity were recognized as cardinal values by approximately every 10th subject interviewed. After analysing the answers to these questions, a dilemma emerged: Generation Z relies on developing values such as entrepreneurship, creation, and innova-

trebuie perpetuate două valori esențiale la generațiile succesive: hărnicia și munca cinstită.

La întrebarea: „Cum vedeți viitorul Republicii Moldova în următorii 10 ani?”, răspunsurile au fost destul de optimiste: 68% dintre respondenți consideră că Republica Moldova este în schimbare și promite un viitor prosper față de 16,9% care consideră că viitorul este sumbru și 14,3% care consideră că viitorul nu poate fi schimbat.

În scopul protejării imaginii și identității naționale, atât tinerii, cât și seniorii trebuie să întreprindă următoarele acțiuni:

tion, while millennials believe that two essential values must be perpetuated in successive generations: diligence and honest work.

To the question: “How do you see the future of the Republic of Moldova in the next 10 years?”, the answers were quite optimistic: 68% of respondents believe that the Republic of Moldova is changing and promises a prosperous future compared to 16.9% who believe that the future is bleak and 14.3% who believe that the future cannot be changed.

In order to protect the national image and identity, both young people and seniors must take the following actions:

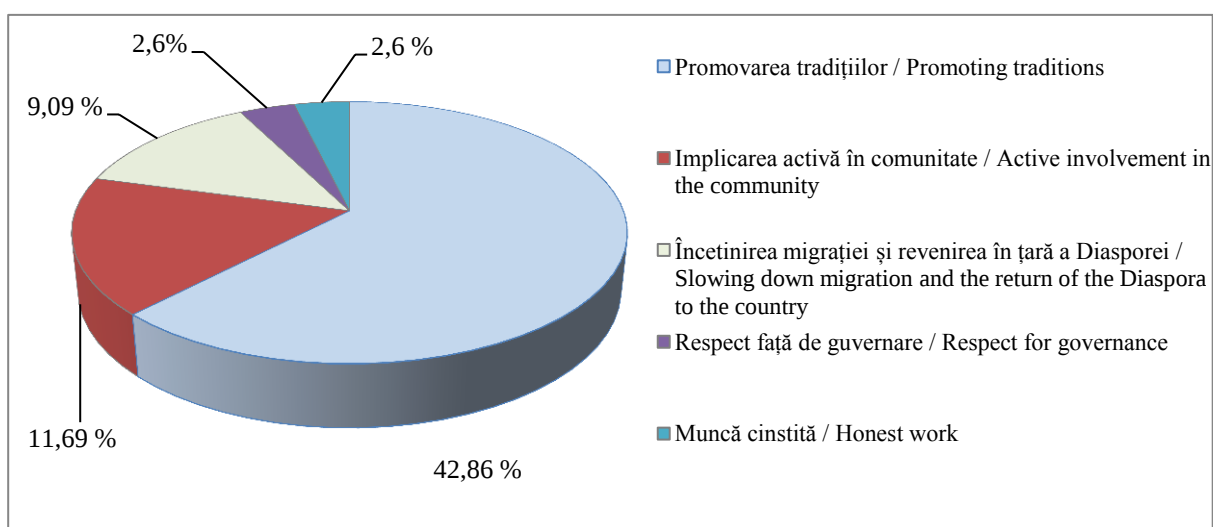


Figura 9. Acțiuni necesare a fi întreprinse pentru conservarea identității naționale /

Figure 9. Actions necessary to be taken to preserve national identity

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

În urma analizei opiniilor exprimate se constată că, aproximativ unul din doi respondenți, consideră necesară o promovare intensă a culturii, a tradițiilor, inclusiv în mediul online. De asemenea, fiecare al zecelea subiect interviat menționează implicarea activă în comunitate, iar 9,09% dintre respondenți consideră că cei care pot să inițieze schimbarea și să genereze progresul societății sunt emigranții, care au acumulat experiențe, au dobândit competențe ce ar putea fi folosite în țară. Rolul Diasporei în dezvoltarea și promovarea culturii în țările gazdă este considerabil, fapt confirmat de 63,7% dintre respondenți. Doar, aproximativ unul din zece participanți (11,7%) consideră că Diaspora are un impact redus și nesemnificativ în promovarea imaginii Republicii Moldova. În afară de Dias-

Following the analysis of the opinions expressed, it is found that approximately one in two respondents considers it necessary to promote culture and traditions intensively, including in the online environment. Also, every tenth subject interviewed mentions active involvement in the community, and 9.09% of respondents believe that those who can initiate change and generate progress in society are emigrants, who have accumulated experiences and acquired skills that could be used in the country. The role of the Diaspora in the development and promotion of culture in host countries is considerable, a fact confirmed by 63.7% of respondents. Only approximately one in ten participants (11.7%) believe that the Diaspora has a reduced and insignificant impact in promoting the image of

poră, care poate crea punți economice și investiționale cu parteneri externi, poate influența politicile externe ale țărilor-gazdă în favoarea țării de origine, poate corecta prejudecățile și percepțiile negative despre Republica Moldova origine în fața străinilor, subiecții respondenți au susținut că este necesar un efort cumulat al următoarelor instituții pentru a promova și a conserva imaginea și identitatea națională (figura 10).

the Republic of Moldova. Apart from the Diaspora, which can create economic and investment bridges with foreign partners, can influence the foreign policies of host countries in favour of the country of origin, can correct prejudices and negative perceptions about the Republic of Moldova of origin in front of foreigners, the respondent subjects argued that a combined effort of the following institutions is necessary to promote and preserve the national image and identity (figure 10).

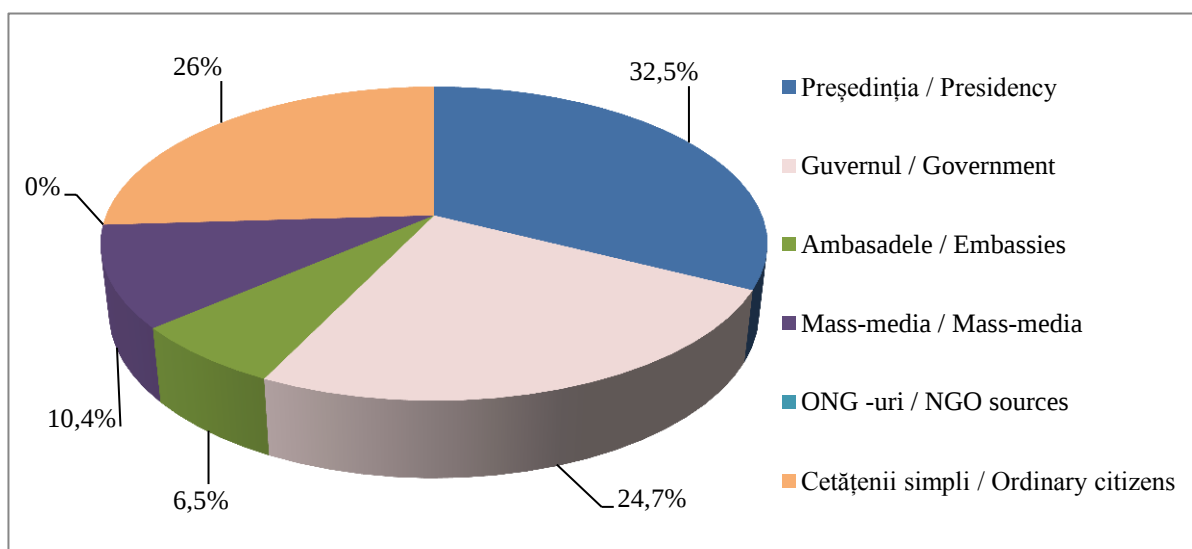


Figura 10. Instituțiile pasibile de promovarea și identitatea națională /
Figure 10. Institutions liable to promotion and national identity

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Deși aceste instituții se implică în consolidarea unui capital de imagine, totuși respondenții consideră că sunt și unele impedimente care denigrează acest activ strategic. Printre aceștia se numără: clasa politică și instabilitatea politică (42,86%), corupția (25,97%), știrile false și propaganda (18,18%), oamenii simpli (9,09%), migrația și sărăcia (a câte 7,8% fiecare).

Totuși, respondenții susțin că digitalizarea poate influența pozitiv imaginea Moldovei la nivel internațional, prin mecanisme ilustrate în Figura 11:

Although these institutions are involved in consolidating an image capital, respondents still believe that there are some impediments that denigrate this strategic asset. Among them are: the political class and political instability (42.86%), corruption (25.97%), fake news and propaganda (18.18%), ordinary people (9.09%), migration and poverty (7.8% each).

However, respondents argue that digitalization can positively influence Moldova's image internationally, through mechanisms illustrated in Figure 11:

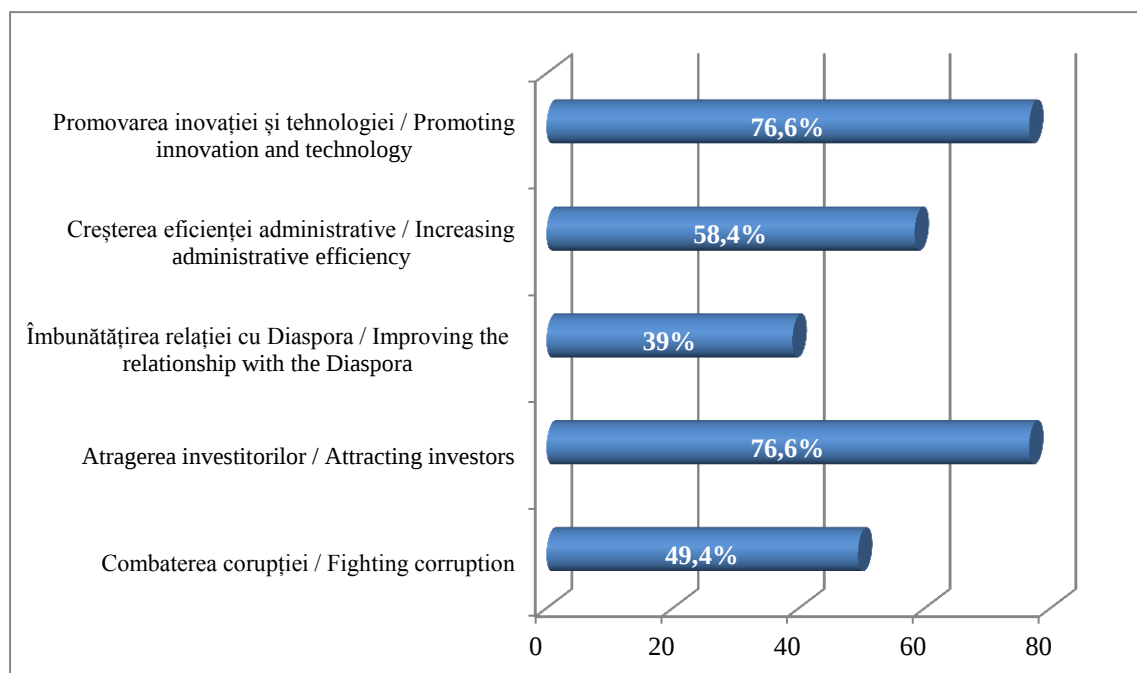


Figura 11. Impactul digitalizării asupra imaginii Republicii Moldova /
Figure 11. The impact of digitalization on the image of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autoare în baza studiului realizat /

Source: developed by author based on the carried out study

Conform opiniilor exprimate de respondenți, unele domenii ar trebui digitalizate prioritar pentru a contribui la îmbunătățirea imaginii țării. Astfel, educația este considerată prioritară de 41,6% dintre respondenți, iar justiția de – 20,8%. Domeniile sănătății, administrației publice, fiscalității și a serviciilor consulare au fost menționate în proporție de 1,3% fiecare. Se denotă și faptul că fiscalitatea poate diminua, dar și majora valoarea capitalului de imagine al unei țări. Astfel, taxa pentru folosirea simbolicii locale poate funcționa ca un mecanism de control al calității și prestigiului. Potrivit surselor [3], [4], [5], municipiul Chișinău obține din această taxă aproximativ 1054 mii lei deja doi ani consecutivi, înregistrând o scădere cu 0,94% față de anul 2023. Astfel, prin instituirea unei taxe simbolice, statul încurajează agenții economici locali să se asocieze cu identitatea națională, păstrând totodată un control estetic și etic asupra imaginii transmise.

În acest mod, capitalul de imagine al Republicii Moldova se află într-un proces de ascensiune, datorită eforturilor cumulate ale instituțiilor administrative, cetățenilor simpli, Diasporei, agenților economici și organizațiilor non-guvernamentale.

According to the opinions expressed by the respondents, some areas should be digitized as a priority to contribute to improving the country's image. Thus, education is considered a priority by 41.6% of respondents, and justice by 20.8%. The areas of health, public administration, taxation, and consular services were mentioned in a proportion of 1.3% each. It is also noted that taxation can decrease, but also increase the value of a country's image capital. Thus, the tax for the use of local symbolism can function as a quality and prestige control mechanism. According to sources [3], [4], [5], the Chisinau municipality has obtained approximately 1054 thousand lei from this tax for two consecutive years already, registering a decrease of 0.94% compared to 2023. Thus, by establishing a symbolic tax, the state encourages local economic agents to associate themselves with the national identity, while maintaining aesthetic and ethical control over the transmitted image.

In this way, the image capital of the Republic of Moldova is in a process of ascension, thanks to the cumulative efforts of administrative institutions, ordinary citizens, the Diaspora, economic agents, and non-governmental organizations.

Concluzii

În ultimii ani, Republica Moldova înregistrează o ascensiune semnificativă în topurile internaționale cu privire la recunoașterea și valoarea brandului național. Țara dispune de resurse autentice pentru a-și contura o imagine pozitivă, însă acest efort trebuie să fie colectiv, susținut și coerent. Comparativ cu anul 2018, atașamentul față de cultura și valorile naționale a crescut, deoarece majoritatea respondenților declară că sunt mândri de cetățenia Republicii Moldova și consideră că acesta este locul unde se află în siguranță, în care le sunt respectate drepturile și libertățile individuale, unde există peisaje autentice și unde cultul familiei tradiționale deține un rol central. De asemenea, respondenții au evidențiat și unele impedimente care denigrează această imagine, precum: corupția din instituțiile publice, instabilitatea politică, lipsa unei strategii clare de dezvoltare națională, atacurile mediatice și propaganda. În ciuda acestor impedimente, noile generații de consumatori perpetuează valori veritabile, precum munca onestă și respectul, dezvoltarea antreprenoriatului, creativității și tehnologiilor moderne, inclusiv și asumarea responsabilității sociale și implicarea civică.

Conclusions

In recent years, the Republic of Moldova has been registering a significant rise in international rankings regarding the recognition and value of the national brand. The country has genuine resources to build a positive image; however, this effort must be collective, sustained, and coherent. Compared to 2018, attachment to national culture and values has increased, as most respondents report that they are proud of their citizenship of the Republic of Moldova and consider this to be the place where they are safe, where their individual rights and freedoms are respected, where there are authentic landscapes and where the cult of the traditional family plays a central role. At the same time, respondents highlighted some impediments that undermine this image, such as: corruption in public institutions, political instability, lack of a clear national development strategy, media attacks, and propaganda. Despite these impediments, new generations of consumers perpetuate true values, such as honest work and mutual respect, the development of entrepreneurship, creativity, and modern technologies, including assuming social responsibility and civic involvement.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BRANDE FINANCE. *Nation Brands 2025*. Online. Disponibil: <https://brandirectory.com/reports/nation-brands> [accesat 2025-05-05].
2. MOLD-STREET. *Cât costă brandul de țară al Moldovei și pe ce loc ne aflăm în clasamentul celor mai influente state*. Online. Disponibil: <https://www.mold-street.com/noutate/cat-costa-brandul-de-tara-al-moldovei-si-pe-ce-loc-ne-aflam-in-clasamentul-celor-mai-influente-state> [accesat 2025-05-05].
3. *Cu privire la corelarea bugetului municipal Chișinău pentru anul 2024: decizie 15/1 din 12.12.2024*. Online. Disponibil: https://www.chisinau.md/ro/decizie-151-din-12122024-cu-privire-la-corelarea-bugetului-20487_278794.html [accesat 2025-09-05].
4. *Cu privire la aplicarea bugetului municipal Chișinău provizoriu pe anul 2024: dispoziția nr. 663-d din 29 decembrie 2023*. Online. Disponibil: https://www.chisinau.md/ro/dispozitia-nr-663-d-din-29-decembrie-2023-cu-privire-20487_275696.html [accesat 2025-09-05].
5. *Cu privire la aplicarea bugetului municipal Chișinău provizoriu pe anul 2025*. Sinteza indicatorilor generali și sursele de finanțare ale bugetului municipal Chișinău pentru anul 2025: dispoziția nr. 588-d din 27 decembrie 2024. Online. Disponibil: file:///C:/Users/user/Downloads/disp_nr_588-d%20din%2027_12_2024.PDF [accesat 2025-09-05].
6. GRIGORAȘ, M. Percepțiile noii generații asupra identității și imaginii Republicii Moldova. *Studia Universitatis Moldaviae*. 2016, nr. 7 (97), pp. 149-155. ISSN 1857-2073.
7. MOCANU, VICTOR. Evoluția clasei mijlocii în Republica Moldova: premise socioeconomice și politice. Studiu sociologic. Partea a 2-a. Chișinău: Tipografia Centrală, 2019. ISBN 978-9975-3298-4-2.

CZU: 004.89:331.5

UDC: 004.89:331.5

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ НА БИЗНЕС–СРЕДУ И РЫНОК ТРУДА

Др. экон. наук. Сергей ПОРТАРЕСКУ
portarescu@ase.md

ORCID: 0000-0001-5720-2488

Докторант, асс. унив. Еуджениу СТОЯН
stoian@ase.md

ORCID: 0000-0002-8569-3584

Студент Ангелина ГОНЧАР
angelina.gonchar.md@gmail.com

ORCID: 0009-0000-1637-1496

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.72>

ANALYSIS OF THE INFLUENCE ACT OF NEURAL NETWORKS ON THE BUSINESS ENVIRONMENT AND THE LABOUR MARKET

PhD, Assoc. Prof. Serghei PORTARESCU
portarescu@ase.md

ORCID: 0000-0001-5720-2488

PhD student, Assistant lecturer Eugeniu STOIAN
stoian@ase.md

ORCID: 0000-0002-8569-3584

Student Angelina GONCHIAR
angelina.gonchar.md@gmail.com

ORCID: 0009-0000-1637-1496

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.72>

Данная статья сфокусирована на исследовании такого феномена, как нейросети. В статье кратко изложено их происхождение и эволюция, а также подробно раскрыто влияние нейросети ChatGPT на современный бизнес. В этой статье авторы анализируют мнения топ-менеджеров по поводу внедрения нейросетей для выполнения некоторых рутинных задач в их компаниях. Целью работы является попытка прогноза того, как изменится мировой рынок труда с появлением нейросетей. Для этого авторы проводят анализ статистических данных, полученных HR-специалистами в исследованиях, в том числе путем опросов со стороны крупнейших передовых компаний. Авторы систематизируют полученную информацию при помощи различных диаграмм и таблиц, а также перечисляют десять профессий, которые может заменить нейросеть. В результате проведенных исследований, подтверждается влияние нейросети на бизнес.

Ключевые слова: нейросети, рынок труда, ChatGPT, бизнес-прогноз, менеджмент, инновации.

JEL: J21, J24, J31.

Введение

Общеизвестным является тот факт, что технические инновации являются двигателями прогресса. Процесс индустриализации производства происходил в несколько этапов: 1) появление мануфактур, 2) механизация труда, 3) разработка конвейера, 4) робо-

This article focuses on the study of the phenomenon as neural networks. The article provides a brief overview of their origin and evolution, with particular emphasis on the impact of the ChatGPT neural network on modern business. The authors examine the opinions of top managers regarding the implementation of neural networks to perform some routine tasks within their companies. The primary objective of this paper is to try to offer a forecast of how the global labour market is likely to change with the growing presence of neural networks. For this purpose, the authors analyse statistical data gathered by HR-specialists through research studies, including surveys conducted by leading international companies. The obtained information is organized with the aid of various diagrams and tables, and the authors identify ten professions that may potentially be replaced by neural networks. Thus, the research conducted confirms the growing impact of neural networks on the business environment.

Keywords: neural networks, labour market, ChatGPT, business forecast, management, innovation.

JEL: J21, J24, J31.

Introduction

It is a well-known fact that technological innovations are the driving force of progress. The industrialisation of production has occurred in several stages: 1) the emergence of manufacturing, 2) the mechanisation of labour, 3) the development of the assembly line, 4) the advent

тотехника и, наконец, 5) разработка искусственного интеллекта и нейросетей.

По словам Кай Фу Ли, бывшего исполнительного директора компании Microsoft, нейросети повлияют на мир больше, чем все технологические революции человечества, вместе взятые, включая электричество, развитие промышленности, интернет и смартфоны.

Следует отметить, что нейросеть не похожа на обычную компьютерную программу, это скорее вариативная математическая модель, имитирующая работу человеческого мозга. Она является подмножеством искусственного интеллекта, которое моделирует структуру человеческого мозга и используется для обработки сложных наборов данных [2].

В данной статье автор раскрывает, как изменится современный бизнес после внедрения нейросетей. Будут приведены соответствующие статистические данные, а также автор попытается спрогнозировать ситуацию на рынке труда в ближайшие 20 лет.

Методы исследования

Возникновение и эволюция нейросетей. Нейросети – достаточно новое понятие, которое зародилось в середине прошлого века. Началом их истории послужило написание статьи о работе нейронов в 1943 году. Ее авторами были нейрофизиолог Уоррен МакКаллох и математик Уолтер Питтс, которые смоделировали простую нейронную сеть с использованием электрических цепей.

В 1957 году Фрэнк Розенблатт представил перцептрон – простую модель машинного обучения, созданную для помощи компьютерному обучению на разных данных. Именно его можно назвать первой практической реализацией нейросети. Пусть перцептрон и базовая модель, но она проложила путь к разработке более совершенных алгоритмов машинного обучения, которые используются сегодня [1].

В 1959 году Бернард Видроу и Марсиан Хофф из Стэнфорда разработали модели нового типа под названием «ADALINE» и «MADALINE». Если «ADALINE» была достаточно примитивна, то «MADALINE» с помощью адаптивного фильтра могла устранять эхо на телефонных линиях. Следует отметить, что она и все ее предшественники относились к контролируемым нейронным сетям.

В 1975 году была создана первая многослойная сеть, которая уже была неконтролируемой, как современные сети [14].

of robotics and finally 5) the development of artificial intelligence and neural networks.

According to Kai Fu Lee, a former executive at Microsoft, neural networks are expected to transform the world to a greater extent than all previous technological revolutions combined, including the advent of electricity, industrialisation, the internet, and smartphones.

It should be noted that a neural network is not comparable to a conventional computer programme, it is rather a variational mathematical model that imitates the functioning of the human brain. It represents a subset of artificial intelligence, which simulates the structure of the human brain and is used to process complex data sets [2].

In this article, the authors aim to explore how modern business may evolve after the introduction of neural networks. The relevant statistical data will be given, and the authors will try to predict the situation on the global labour market in the next 20 years.

Research Methods

The emergence and evolution of neural networks. Neural networks are a relatively concept that originated in the middle of the 20th century. Their history began in 1943 with the publication of a paper on the functioning of neurons by the neurophysiologist Warren McCulloch and mathematician Walter Pitts, who modelled a simple neural network using electrical circuits.

In 1957, Frank Rosenblatt introduced the perceptron, a simple machine learning model designed to aid computer learning from different data inputs. Although the perceptron was a basic model, it laid the foundation for the development of more advanced machine learning algorithms that are used today [1].

In 1959, Bernard Widrow and Marcian Hoff from Stanford developed a new type of models called 'ADALINE' and 'MADALINE'. While the 'ADALINE' was quite basic, the 'MADALINE' was able to eliminate echoes on telephone lines by means of an adaptive filter. It should be noted that both models, along with their predecessors, belonged to the category of controlled neural networks.

In 1975, the first multilayer network was created, which, unlike earlier models, this network functioned in an unsupervised manner, similar to many modern neural networks [14].

В 2010 году началась разработка и активное развитие алгоритмов Deep Learning, что привело к появлению новых архитектур, алгоритмов и инструментов для построения и обучения нейросетей [1].

Спустя 10 лет, в 2020 году, была создана модель GPT-3 (Generative Pretrained Transformer 3) – языковая модель, разработанная Open AI. Затем в 2022 году в свет выходит ChatGPT [1].

Результаты исследования

ChatGPT – самый быстрорастущий онлайн-сервис за всю историю. В ноябре 2022 года, всего через пять дней после релиза, ChatGPT привлек один миллион пользователей [7]. Такая скорость привлечения клиентов помогла данной платформе обойти многих медиагигантов.

In 2010, the design and active development of Deep Learning algorithms began, which led to the emergence of new architectures, algorithms and tools for designing and training neural networks [1].

A decade later, in 2020, OpenAI introduced GPT-3 (Generative Pretrained Transformer 3), a powerful language model. This was followed by the release of ChatGPT in 2022[1].

Research results

ChatGPT has become the fastest-growing online service ever. In November 2022, just five days after the release, ChatGPT attracted one million users [7]. This remarkable speed of customer engagement has helped this platform to surpass numerous media giants.

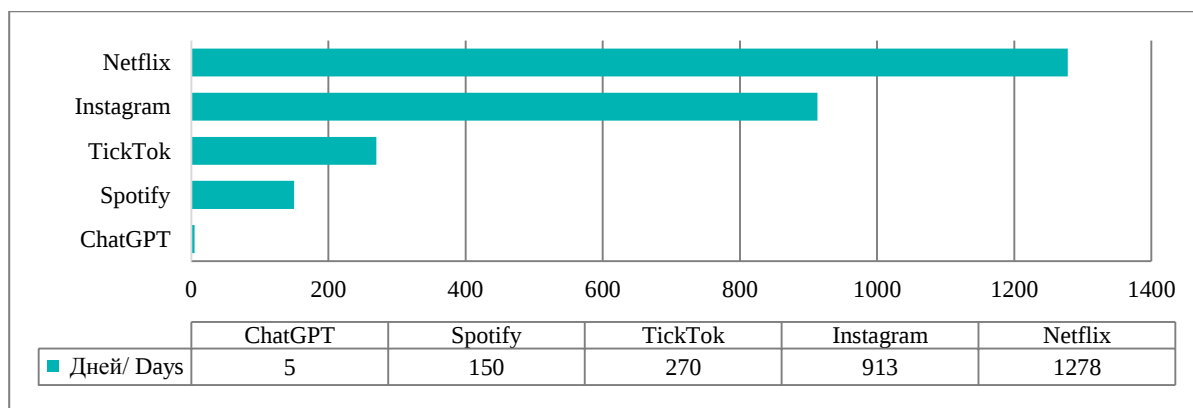


Диаграмма 1. Количество дней, понадобившихся компаниям для получения 1 млн пользователей/

Chart 1. Number of days it took companies to get 1 million users

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [18]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [18]

Проанализировав данные диаграммы 1, можно сказать, что ChatGPT получил свой миллион пользователей в 30 раз быстрее Spotify, которой понадобилось пять месяцев для достижения той же отметки, в 54 раза быстрее социальной сети TikTok, в 183 раза – Instagram и в 256 раз быстрее стриминговой платформы Netflix. Это можно назвать головокружительным успехом для Open AI – ее компании-производителя.

На данный момент число активных пользователей данной нейросети – свыше 100 млн человек [5]. Она доступна в 161 стране мира и поддерживает 95 языков [18].

According to data presented in Figure 1, ChatGPT reached its first one million users 30 times faster than Spotify, which took five months to reach the same milestone, 54 times faster than the social network TikTok, 183 times faster than Instagram and 256 times faster than streaming platform Netflix. This achievement may be described as a remarkable success for Open AI, the company that developed the model.

Currently, the number of active users of this neural network is over 100 million people [5]. The platform is available in 161 countries and supports 95 languages [18].

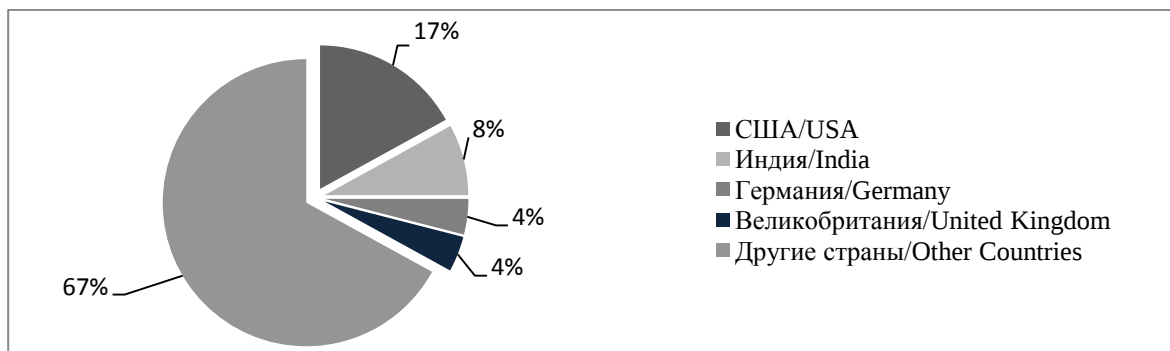


Диаграмма 2. Процентное соотношение пользователей ChatGPT по странам/

Diagram 2. Percentage of ChatGPT users by country

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [18]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [18]

Больше всего активных пользователей, как видно из диаграммы 2, в США – 17%, Индии – 8%, Германии и Великобритании – по 4%.

ChatGPT принимает решения на основе 175 млрд разных параметров и в 80% создает текст, трудно отличимый от написанного человеком, что делает ее привлекательной для современного бизнеса [18].

Исследование Gartner. По словам ведущих специалистов Gartner, после опроса 2500 топ-менеджеров, было выявлено, что 70% компаний, включая такие IT-гиганты, как Google и Microsoft, заинтересовано в развитии искусственного интеллекта (ИИ). Из них 68% считают, что плюсы от его использования превышают минусы. 48% компаний уже внедрили нейросеть. Сейчас нейросеть активно применяется для оптимизации сервисных операций, создания новых продуктов, сегментации, аналитики и обслуживания клиентов.

Из 2500 топ-менеджеров 1125 человек (45%), после того как отметили успех Open AI, увеличили инвестиции в данной сфере, приводя несколько следующих аргументов [23].

As shown in figure 2, the largest share of active users is in the United States (17%), followed by India (8%), with Germany and the United Kingdom each accounting for 4% as can be seen in.

ChatGPT makes decisions based on 175 billion different parameters and in 80% creates text that is hard to distinguish from human-written text, which makes it attractive for modern businesses [18].

Gartner research. According to leading experts at Gartner, a survey of 2,500 top managers revealed that 70% of companies, including IT corporations such as Google and Microsoft, are interested in the development of artificial intelligence (AI). Of these, 68% believe the benefits of AI outweigh its disadvantages. Furthermore, 48% of surveyed companies have already implemented neural network. These technologies are now actively used to optimise service operations, create new products, conduct customer segmentation, perform analytics and enhance customer service.

Out of 2,500 top managers, 1,125 people (45%), after noting the success of Open AI, increased their investments in this area, giving some of the following arguments [23].

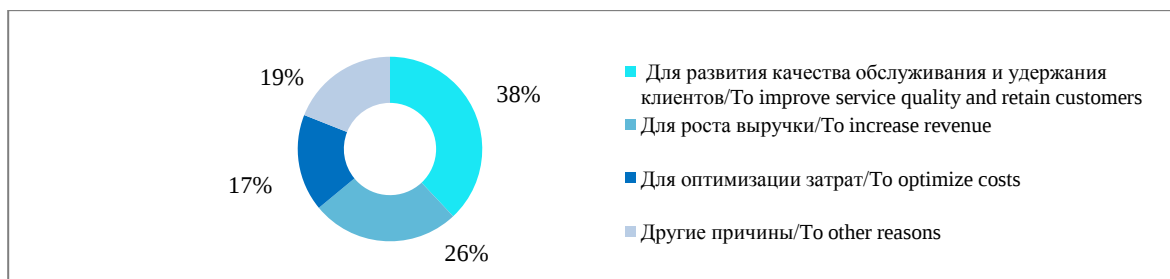


Диаграмма 3. Причины увеличения инвестиций для развития нейросетей, в %/
Chart 3. Reasons for the increase in investment in the development of neural networks, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [20]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [20]

Исходя из данных диаграммы 3, можно выделить три основные причины, которыми руководствуются руководители компаний: во-первых, 38% хотят развить качество обслуживания и удержать постоянных клиентов; во-вторых, 26% хотят увеличить выручку; в-третьих, 17% хотят таким образом минимизировать затраты.

Исследование iConText Group. В 2023 году iConText Group провели исследование, опросив 3000 респондентов, работающих в сфере бизнеса, чтобы выяснить их мнение по поводу повышения продуктивности работы после внедрения ИИ.

According to the data of Diagram 3, three main reasons were cited by company managers: firstly, 38% want to improve the quality of service and retain loyal customers; second, 26% want to increase revenue; and third, 17% want to minimise operational costs in this way.

iConText Group research. In 2023, iConText Group conducted a study surveying 3,000 business respondents to find out their views on productivity improvements following the implementation of AI.

Таблица 1/ Table 1

**Сферы, которые больше всего выигрывают при использовании ИИ/
Areas that benefit the most from AI**

Сфера деятельности/ Scope	Проголосовали «за»/ Voted “for”	%	Проголосовали «против»/ Voted “against”	%
Маркетинг/ Marketing	1380	46%	1620	54%
Производство/ Production	1200	40%	1800	60%
Финансы/ Finance	840	28%	2160	72%
Медицина/ Medicine	780	26%	2220	74%
Образование/Education	600	20%	2400	80%
Транспорт/ Transport	420	14%	2580	86%

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [3]/ **Source:** compiled by the author on the basis of an Internet source [3]

Исходя из данных таблицы 1, можно прийти к выводу, что не все респонденты настроены положительно к внедрению ИИ. 96% из них пока не готовы безоговорочно ему доверять. Тем не менее 46% респондентов считают, что его использование положительно повлияет на маркетинг, 40% – на производство, 28% – на финансовый сектор, 26% – на развитие медицины, 20% – на образование и 14% – на транспортные услуги.

Опасения остальной части респондентов небезосновательны. Существует ряд факторов, которые останавливают бизнесменов к активному применению ИИ на своих предприятиях.

Based on the data in Table 1, we can conclude that not all respondents view the introduction of AI positively. 96% of them reported that they are not yet ready to trust artificial intelligence unconditionally. Nevertheless, 46% of respondents believe that AI will have a positive impact on marketing, 40% on production, 28% on the financial sector, 26% on the development of medicine, 20% on education and 14% on transport services.

The concerns of the rest of the respondents are not unfounded. There are a number of factors that stop business people from actively applying AI in their enterprises.

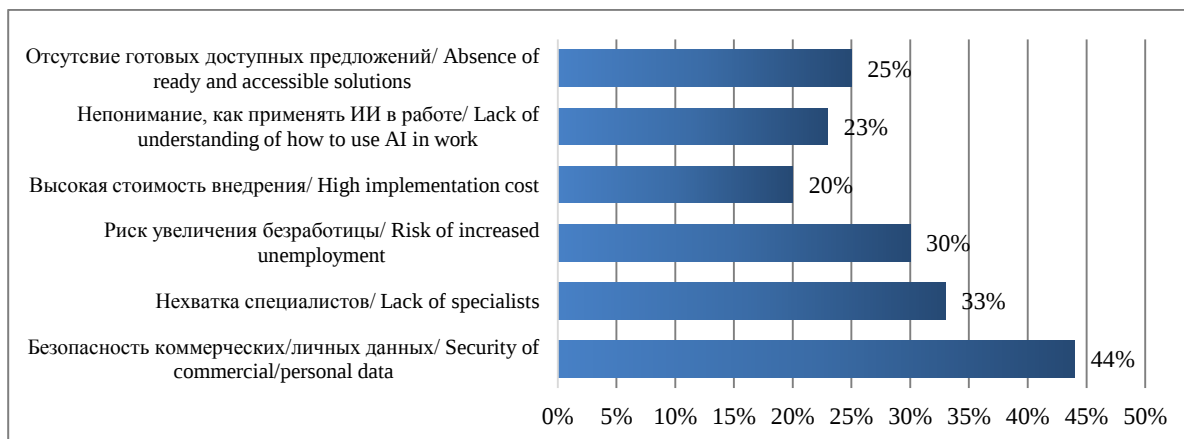


Диаграмма 4. Проблемы в бизнесе при использовании ИИ, в %/

Chart 4. Problems in business when using AI, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [3]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [3]

Как видно из диаграммы 4, 25% респондентов обеспокоены отсутствием готовых доступных приложений, 23% не понимают, как применить ИИ в работе, 20% не устраивает высокая стоимость внедрения ИИ (около 200 тыс. \$ для крупного проекта) [3], 30% беспокоятся о рисках увеличения безработицы, 33% – о нехватке специалистов. Больше всего опасений о безопасности коммерческих и личных данных компании – 44%. Все это останавливает значительную часть бизнесменов внедрить ИИ.

Исследование Analytics Insight. Однако, как показало исследование Analytics Insight, существует значительная часть бизнесменов, которые пытаются работать совместно с ИИ.

As shown in Figure 4, 25% of respondents expressed concern about the lack of readily available AI applications, while 23% indicated that they do not understand how to apply AI in their professional activities. Additionally, 20% cited that they are not satisfied with the high cost of AI implementation – estimated at around USD200 thousand for a large-scale project [3], 30% are worried about the risks of increasing unemployment, 33% – about the shortage of qualified specialists. Most of all, 44% are concerned about the security of commercial and personal data of the company. All these concerns are significant deterrents to the widespread adoption of AI in business environment.

Analytics Insight research. However, as the Analytics Insight study shows that a significant proportion of business people are actively trying to work together with AI.

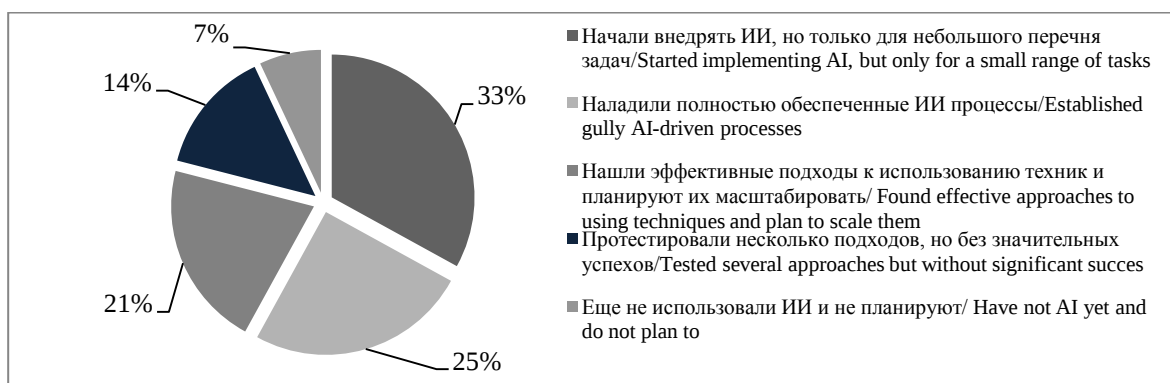


Диаграмма 5. Решение бизнесменов по внедрению ИИ, в %/

Chart 5. Businessmen's decision to implement AI, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [12]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [12]

Диаграмма 5 наглядно показывает, что 33% бизнесменов начали внедрять ИИ пока только для небольшого перечня задач; 25% – наладили полностью обеспеченные ИИ процессы; 21% – нашли эффективные подходы к использованию техник и планируют их масштабировать; 14% – протестировали несколько подходов, но без значительных успехов; 7% – еще не использовали ИИ и не планируют этого делать. Это доказывает, что на данном этапе предубеждений касательно применения ИИ значительно меньше, чем предполагаемых плюсов. Данный факт поспособствовал тому, что около 75% из 800 опрошенных компаний заявили, что собираются внедрить ИИ в ближайшие 5 лет, то есть уже к 2028 году [12].

Эксперты предполагают, что в период, начиная с 2022 по 2032 годы, будет происходить резкий скачок в развитии рынка ИИ.

Chart 5 clearly shows that 33% of business people have started implementing AI, so far only for a small list of tasks; 25% have established fully AI-integrated processes; 21% have found effective approaches to using the techniques and plan to scale them; 14% have tested several approaches, but without significant success; and 7% have not used AI and do not intend to do so. This proves that, at this stage, there are far fewer preconceptions about the application of AI than there are perceived advantages. This fact contributed to the fact that about 75% of 800 surveyed companies reported their intention to implement AI within the next five years, i.e. by 2028 [12].

Experts anticipate a significant surge in the development of the global AI market between 2022 and 2032.

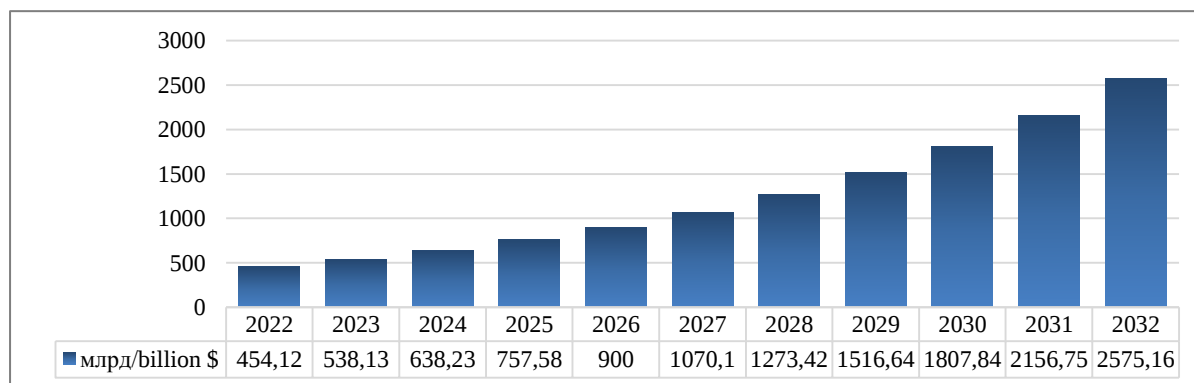


Диаграмма 6. Рост мирового рынка ИИ в период с 2022 по 2032 года, в млрд \$/

Chart 6. Growth of the global AI market between 2022 and 2032, in billions of \$

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [13]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [13]

Исходя из данных диаграммы 6, за 10 лет мировой рынок ИИ вырастет в 5,7 раза с 454,12 млрд \$ в 2022 до 2575,16 млрд \$ в 2032. Предполагается, что ежегодно он будет возрастать в 1,19 раза. Это показывает, что крупнейшие корпорации возлагают большие надежды на ИИ, как на надежный бизнес-инструмент будущего, благодаря которому они смогут повысить продуктивность и генерировать большую прибыль, чем годами ранее.

Глобальные сокращения штатов в 2023. Несмотря на все имеющиеся плюсы, которыми руководствуются топ-менеджеры, главный минус от внедрения нейросетей – сокращение штатов [8]. Сотрудники, которые годами накапливали опыт в крупных корпорациях, всего за несколько месяцев стали безработными.

Based on the data in Figure 6, the global AI market is projected to grow 5.7 times over the next ten, from USD454.12 billion in 2022 to USD2,575.16 billion in 2032. On average, annual growth is expected to reach a factor of 1.19. This shows that major corporations have high hopes for AI as a reliable business tool of the future, through which they will be able to enhance productivity and generate greater revenue than in previous years.

Global Workforce Reductions in 2023. Despite all the available pros that top managers are driven by, the main downside of implementing neural networks is downsizing [8]. Employees who have spent years gaining experience in large corporations have become unemployed in just a few months.

Таблица 2/Table 2

**Глобальные сокращения штатов в 2023 году, в результате внедрения ИИ/
Global Staff Cuts in 2023 Due to the Introduction of AI**

№/ No	Название компании/ Company Name	Общее число сотрудников в начале 2023 года/ Total number of employees at the beginning of 2023	Уволили в 2023 году/ Fired in 2023	% уволенных от общего числа/% of the total number of dismissed	Общее число сотрудников в начале 2024 года/ Total number of employees at the beginning of 2024
1	Dropbox	3125	500	16%	2625
2	Google	140000	12000	9%	128000
3	Spotify	9241	1500	16%	7741
4	Tesla	100000	10000	10%	90000
5	Goldman Sachs	49100	3200	7%	45900
6	Microsoft	232000	16000	7%	216000
7	Black Rock Inc.	19800	600	3%	19200
8	Amazon	1541000	27000	2%	1514000
9	Saleforce	80000	8000	10%	72000
10	EPAM	50000	5000	10%	45000
11	IBM	288300	3900	1,4%	284400
12	Dell	133000	6650	5%	126350
13	Yahoo	8000	1600	20%	6400
14	Zoom	8700	1300	15%	7400

Источник: составлено автором на основе интернет-источников [4], [6], [8], [9], [10]/ **Source:** compiled by the author on the basis of Internet sources [4], [6], [8], [9], [10]

Самые масштабные сокращения, исходя из данных таблицы 2, произошли в компании Amazon, где прогнозировали сократить 18000 сотрудников, но по итогу конца 2023 года сократили в 1,5 раза больше – 27000 сотрудников; а также в BT Group, где сократили 24% штата – 31600, считая что ИИ может с легкостью заменить 10000 сотрудников, то есть 1/3 штата.

В ближайшие 7 лет британский телекоммуникационный гигант BT Group и крупнейшая ИТ компания США (IBM) планируют более масштабные сокращения [19].

According to Table 2, the most substantial workforce reductions occurred at Amazon, where it was predicted to cut 18000 employees, but at the end of 2023 they cut 1.5 times more - 27000 employees; and in BT Group, where they cut 24% of the staff – 31600, believing that AI can easily replace 10000 employees, i.e. one-third of its staff.

Over the next seven years, the British telecom giant BT Group and the largest IT company in the USA – IBM are planning further significant staff reductions [19].

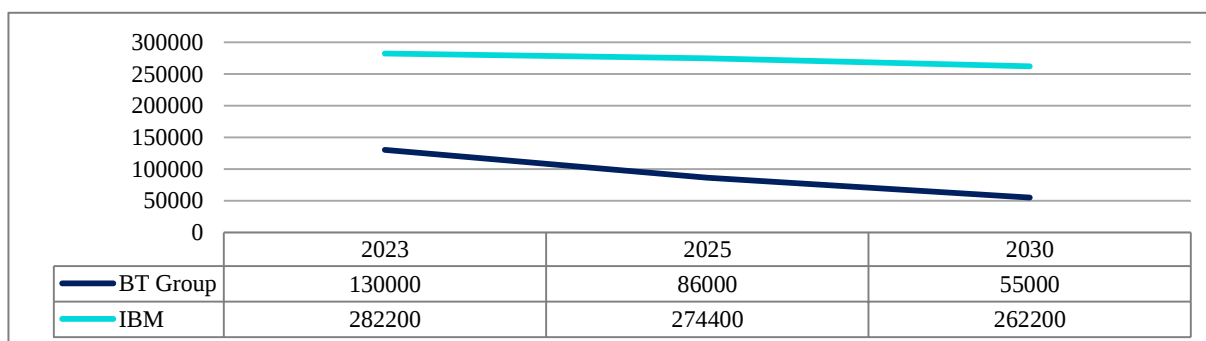


Диаграмма 7. Прогноз по сокращению штата сотрудников крупнейших корпораций США и Великобритании/ Chart 7. Forecast for the reduction of the staff of the largest corporations in the United States and Great Britain

Источник: составлено автором на основе интернет-источников [8], [19]/ **Source:** compiled by the author on the basis of Internet sources [8], [19]

BT Group за два года планирует сократить штат в 1,5 раза – с 13000 в 2023 году до 86000 в 2025 году. Еще через 5 лет компания планирует сократить штат в 1,56 раза – до 55000 к 2030 году. То есть за семь лет штат сотрудников сократится в 2,36 раза. В компании сохраняют свои рабочие места только 42% сотрудников. Уже сейчас в корпорации работает чат-бот «Эми», который отвечает на вопросы пользователей вместо сотрудников поддержки [8].

В IBM прогноз более обнадеживающий. За 7 лет, с 2023 по 2030, сократят всего 7% штата, то есть 20000 человек.

Исследование Goldman Sachs. Исследование Goldman Sachs показало, что ИИ заменит 300 млн сотрудников по всему миру и затронет 70% рынка труда, а некоторых специалистов ИИ может заменить практически полностью, то есть 73% рабочих мест в офисах к 2030 году исчезнут.

В период с 2025 по 2040 годы от 20% до 50% специалистов в разных сферах потеряют свои рабочие места. К ним относятся: технические вакансии; работники СМИ; юридическая отрасль; маркетинг; преподавание; творческое направление; служба поддержки [9].

BT Group plans to reduce its workforce by 1.5 times in two years, from 13,000 employees in 2023 to 86,000 in 2025. In another five years, the company plans to reduce its workforce by 1.56 times, to 55,000 by 2030. In other words, the workforce will shrink 2.36 times across the seven-year period. Only 42% of current employees will keep their positions in the company. Notably, the company has already integrated a chatbot 'Amy', which answers users' questions instead of human support staff [8].

IBM's forecast is more encouraging: over the seven-year period from 2023 to 2030, the company expects to reduce its workforce by only 7% of the staff, which amounts approximately 20000 people.

Goldman Sachs Research. A study conducted by Goldman Sachs revealed that AI could replace up to 300 million employees worldwide and will affect 70% of the labour market, and some specialists in AI can replace almost completely, i.e. 73% of office jobs will disappear by 2030.

Between 2025 and 2040, between 20% and 50% of professionals in various fields will lose their jobs. These include: technical jobs; media workers; legal industry; marketing; teaching; creative direction; support service [9].

Таблица 3/ Table 3

**Количество специалистов, которые потеряют работу
в 2025-2040 годах по причине внедрения ИИ/
Number of professionals who will lose jobs in 2025-2040 due to AI**

Название специальности/ Specialty Name	Сколько % будет заменено на ИИ/ How many % will be replaced by AI	В каком году?/ In what year?
Программист/ Programmer	40%	2030
Редактор/ Editor	50%	2030
Юрист/ Lawyer	23%	2040
Маркетолог/ Marketer	46%	2028
Бухгалтер/ Accountant	48%	2030
Финансист/ Financier	22%	2040
Дизайнер/ Designer	39%	2030
Художник/ Artist	30%	2030
Переводчик/ Translator	66%	2025
PR-специалист/ PR-specialist	25%	2030

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [15]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [15]

Исходя из данных таблицы 3, 40% программистов и 50% редакторов будут заменены к 2030 г., 23% юристов – к 2040 г., 46%

According to the data in Table 3, by 2030, artificial intelligence is expected to replace 40% of programmers and 50% of editors. Additio-

маркетологов – к 2028 г., 48% бухгалтеров – к 2030 г., 22% финансистов – к 2040 г., 39% дизайнеров и 30% художников – к 2030 г., 66% переводчиков – к 2025 г. и 25% PR-специалистов – к 2030 г.

На данный момент аналитики уже составили список профессий, которые в той или иной степени возьмет на себя нейросеть.

1. Программисты. Прогнозируется, что колоссальное сокращение штата планируется не раньше 2030 года, так как нейросети еще не способны автоматизировать и создавать новые алгоритмы и технологии, а также решать сложные задачи. Тем не менее они уже способны:

- Автоматизировать процесс тестирования ПО;
- Оптимизировать программный код;
- Ускорять процесс разработки;
- Пояснять через текстовые сообщения каждый этап [11].

2. Редакторы. Прогнозируется сокращение более 1/2 штата. Остальные 50% нейросети заменить не смогут по причине того, что игнорируют просьбы по объему символов и составляют синтаксически неправильные предложения, поэтому им все еще нужен надзор со стороны человека. Однако нейросети уже имеют совершать следующие операции:

- Подбирать темы и выдавать материалы по ним, включая аналитические сводки;
- Подгонять текст под формат журнала и под авторский стиль;
- Составлять внятный текст на любом языке;
- Писать статью за 5-8 минут [11].

3. Юристы. Нейросети не могут заменить их полностью, но могут помочь с:

- Автоматизацией в анализе договоров и документов;
- Поиском правовой информации;
- Обеспечением безопасности клиента от киберугроз [21].

Сами же юристы высказывают некоторые опасения по поводу внедрения ИИ в работу этой сферы.

nally, 23% of legal professionals may be replaced by 2040, along with 46% of marketing specialist by 2028, 48% of accountants by 2030, and 22% of finances professionals by 2040. Furthermore, 39% of designers and 30% of artists – by 2030, while 66% of translators could be replaced as early as 2025, and 25% of PR-specialists – by 2030.

At present, analysts have already compiled a list of professions that the expected to be partially or fully taken over by neural network.

1. Programmers. It is predicted that a large-scale reduction of staff is not planned before 2030, as neural networks are not yet capable of automating and creating new algorithms and technologies, as well as solving complex problems. However, they are already capable of:

- Automating the software testing process;
- Optimising software code;
- Accelerating the development process;
- Explaining through text messages each step [11].

2. Editors. It is projected that more than a half of editorial staff will be reduced. Neural networks will not be able to replace the remaining 50% as these systems tend to ignore character size requests and often generate syntactically incorrect sentences, so they still need human supervision. However, neural networks are already capable of performing the following operations:

- Selecting topics and providing material on them, including analytical summaries;
- Adjusting text to fit the journal format and authors style;
- Producing comprehensible text in any language;
- Writing an article within 5-8 minutes [11].

3. Legal professionals. Neural networks cannot fully replace, but they can assist with:

- Automating the analysis of contracts and documents;
- Searching for legal information;
- Ensuring client security from cyber threats [21].

Legal professionals themselves have expressed some concerns about the introduction of AI in the work of this sphere.

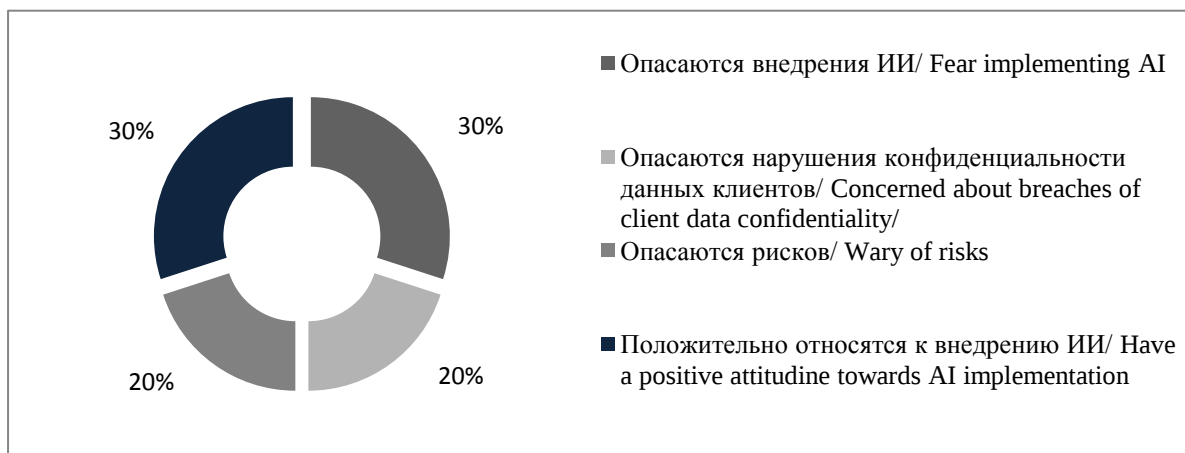


Диаграмма 8. Мнения юристов по поводу внедрения нейросетей в их компаниях, в %/
Chart 8. Lawyers' opinions on the implementation of neural networks in their companies, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [21]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [21]

Исходя из данных диаграммы 8, можно выделить следующее: 30% юристов опасаются внедрения ИИ, 20% – опасаются нарушения конфиденциальности данных клиентов, 20% – опасаются возможных рисков. Только 30% из всех опрошенных положительно относятся к внедрению ИИ.

4. Маркетологи. Прогнозируется, что ИИ заменит более 40% всего штата маркетологов, так как нейросети способны выполнить до 90% всех их задач, включая:

- Сбор и структурирование информации;
- Перевод текстов на множество языков;
- Обработку большого объема фото, видео и текстовой информации [12].

Сами специалисты по маркетингу уже активно используют нейросети в работе.

Based on the data in Figure 8, the following can be discerned: 30% of legal professionals are concerned about the AI implementation, 20% are afraid of breach of client data confidentiality, 20% are worried of possible risks. Only 30% of all respondents have a favourable attitude towards the implementation of AI.

4. Marketers. It is predicted that AI will replace more than 40% of the entire marketing staff, as neural networks can perform up to 90% of all their tasks, including:

- Collecting and structuring information;
- Translating texts into multiple languages;
- Processing large amounts of photo, video, and text information [12].

Marketing specialists themselves are already actively using neural networks in their work.

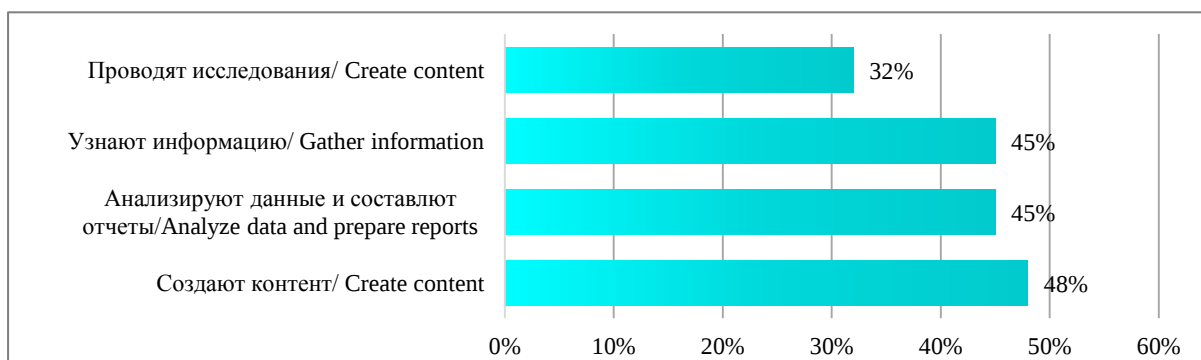


Диаграмма 9. Использование ИИ в маркетинге, в %/
Chart 9. Use of AI in marketing, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [12]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [12]

Как показано на диаграмме 9, 32% маркетологов проводят исследования при помощи нейросетей, 45% – узнают информацию, еще столько же – анализируют данные и составляют отчеты, а 48% – создают контент. Для создания контента они используют четыре вида инструментов.

As shown in Figure 9, 32% of marketers conduct research using neural networks, 45% learn information, another equal number analyse data and report, and 48% create content. They rely on four types of tools to create content.

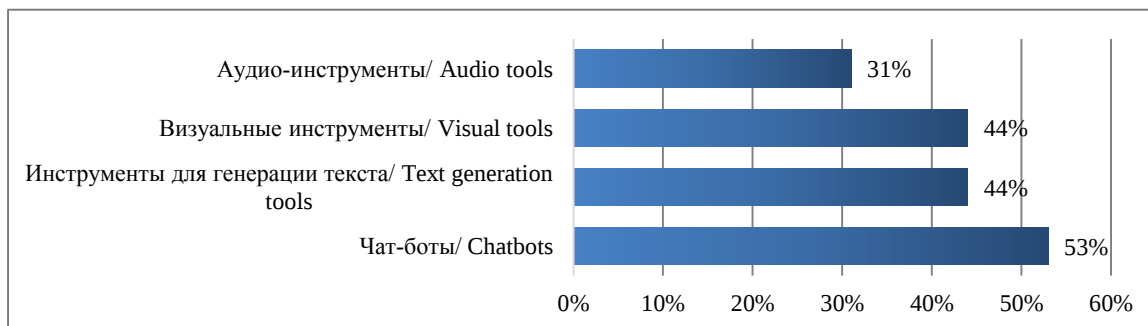


Диаграмма 10. Инструменты, которыми пользуются маркетологи при создании контента, в %
Chart 10. Tools used by marketers to create content, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [12]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [12]

Проанализировав данные диаграммы 10, следует отметить, что 31% специалистов использует аудио-инструменты, 44% – визуальные инструменты, еще 44% – инструменты для генерации текста и 53% – чат-боты. То есть маркетологи настроены к нейросетям достаточно положительно, что нельзя сказать про аналитиков, которые прогнозируют массовые сокращения штатов в период с 2024 по 2029 годы.

Having analysed the data of Figure 10, it should be noted that 31% of specialists use audio tools, 44% – visual tools, another 44% – text generation tools and 53% – chatbots. In other words, marketers maintain a generally positive attitude towards neural networks, which cannot be said about analysts who predict massive staff reductions in the period from 2024 to 2029.

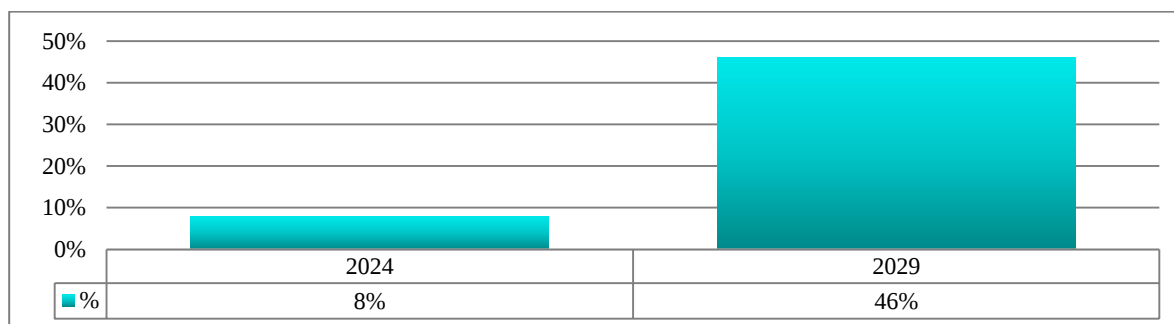


Диаграмма 11. Прогнозируемый процент сокращения штата маркетологов в период с 2024 по 2029 годы, ввиду внедрения нейросетей, в %/

Chart 11. Projected percentage of reduction in the number of marketers in the period from 2024 to 2029, due to the introduction of neural networks, in %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [12]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [12]

Исходя из данных диаграммы 11, прогнозируется, что через пять лет, к 2029 году, штат маркетологов сократится почти в 6 раз.

Based on the data of Figure 11, it is predicted that in five years, by 2029, the number of marketing professionals will decrease almost 6 times.

Свои должности сохранят около 1/2 специалистов – 54%, 46% – их потеряют.

5. Финансисты и бухгалтеры. 75% руководителей доверяют ИИ выполнить 45% аналитики и 14% финансовых расчетов, потому что нейросети отлично справляются с:

- Автоматизацией бухгалтерского учета;
- Сбором финансовой информации;
- Учетом затрат и их анализом.

Предполагается, что нейросети заменят 22% финансистов и свыше 40% бухгалтеров в ближайшую декаду [11].

6. Дизайнеры. Значительная часть дизайнеров опасается, что их заменит ИИ.

About half of specialists, 54%, will keep their positions while the remaining 46% will lose theirs.

5. Financial Specialists and Accountants. 75% of executives trust AI to perform 45% of analytical tasks and 14% of financial calculations because neural networks are great at:

- Automating accounting;
- Collecting financial information;
- Cost accounting and analysis.

It is expected that neural networks will replace 22% of finance professionals and over 40% of accountants in the next decade [11].

6. Designers. A significant proportion of designers fear that they will be replaced by AI.

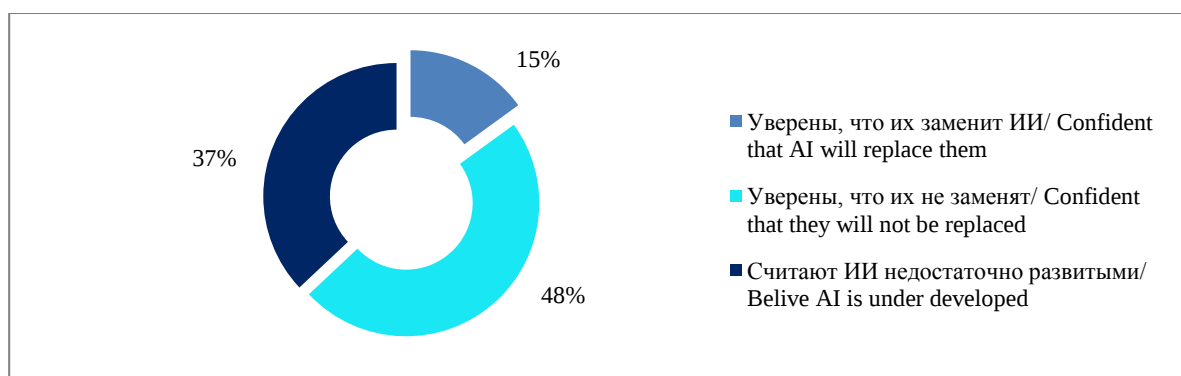


Диаграмма 12. Мнения дизайнеров по поводу их лишения работы ИИ, в %/

Chart 12. Designers' opinions about their AI deprivation, %

Источник: составлено автором на основе интернет-источника [22]/

Source: compiled by the author on the basis of an Internet source [22]

Исходя из данных диаграммы 12, 15% дизайнеров уверены, что их заменит ИИ, 48% – уверены, что не заменит, а 37% – считают ИИ недостаточно развитыми.

Профессии будущего. Самыми перспективными профессиями будущего, по мнению ChatGPT, станут:

- Инженер-программист алгоритмов и систем машинного обучения;
- Робототехники;
- Специалист по кибербезопасности и этике ИИ [17];
- Разработчик визуальной и дополненной реальности;
- Программист нейросетей [16].

Все эти профессии нуждаются в той или иной степени навыков совместной работы с искусственным интеллектом, что показывает их незаменимость в долгосрочном плане.

Выводы и рекомендации

Исходя из всего вышеизложенного, можно прийти к выводу, что нейросети, безу-

Based on the data in Figure 12, 15% of designers believe they will be replaced by AI, 48% believe they will not be replaced, and 37% believe AI is not advanced enough.

Professions of the future. According to ChatGPT, the most promising professions of the future include:

- Software engineer of algorithms and machine learning systems;
- Robotics engineer;
- Specialist in cybersecurity and AI ethics [17];
- Developer of visual and augmented reality;
- Programmer of neural networks [16].

All of these professions need some degree of collaborative AI skills, which shows their indispensability in the long term.

Conclusions and recommendations

Based on all of the above, it can be concluded that neural networks are certainly not a panacea for business, as they cannot fully replace human resources. They are good at

словно, не являются панацеей для бизнеса, так как не могут в полной мере заменить человеческие ресурсы. Они хорошо справляются с обработкой большого объема данных, бухгалтерским учетом, прогнозированием и аналитикой, но не способны самостоятельно генерировать идеи для будущих проектов, а также убедить партнеров и клиентов, что именно товары и услуги конкретной компании наиболее выигрышны из всех представленных на рынке. Здесь автор может лишь согласиться со следующими словами Кай Фу Ли: «Прикоснуться к чьему-то сердцу своим сердцем – это то, с чем машины, я считаю, никогда не справятся».

Однако и мерой уничтожения рынка труда они полностью не являются. Печально осознавать, что с приходом нейросетей значительная часть опытных специалистов теряет свои рабочие места, но между тем другая, не менее ощутимая часть их же и обретет. Рынок труда потерпит значительные изменения в ближайшие два десятилетия. Это факт, отмеченный многими экспертами в своих исследованиях, на которые автор ссылался выше. Нам остается лишь принять это и двигаться дальше. Будущим специалистам при поиске своего направления стоит обратить внимание на наиболее современные специальности, к примеру, на те, которые уже упоминались автором в статье.

processing large amounts of data, accounting, forecasting and analytics, but they are not capable of independently generating ideas for future projects, as well as convincing partners and customers that it is the goods and services of a particular company that are the most advantageous of all those on the market. In this regard, the authors can only agree with the following words of Kai Fu Li: “To touch someone’s heart with your own heart is something machines, I believe, will never be capable of.

However, AI does not mean the total collapse of labour market. It is sad to realise that with the advent of neural networks, a significant part of experienced professionals will lose their jobs, but another, no less tangible part will gain them. The labour market will undergo significant changes in the next two decades. This is a fact that has been highlighted by many experts in the studies cited above. All that remains is accept it and move on. Future specialists should pay attention to the most modern specialities when looking for their direction. For example, those already mentioned by the authors in the article.

Библиография/ Bibliography

1. ГЕРЦЕН, Андрей. *Очень краткая история нейросетей: от разработок 20-го века до ChatGPT*. Онлайн. Доступно: <https://vc.ru/future/606777-ochen-kratkaya-istoriya-neyrosetey-ot-razrabotok-20-go-veka-do-chatgpt> [дата обращения 2024-03-12].
2. РЕШЕТНИКОВА, Мария. *Что такое нейросеть: как устроен человеческий мозг в «цифре»*. Онлайн. Доступно: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/641157be9a7947d3401fa3e8> [дата обращения 2024-03-17].
3. ICONTEXT GROUP. *96% респондентов пока не готовы безоговорочно доверять искусственному интеллекту*. Исследование iConText Group, icontext и Up&Wise. Онлайн. Доступно: <https://blog.icontextgroup.ru/articles/issledovanie-pro-iskusstvennyj-intellekt> [дата обращения 2024-03-22].
4. ВЕЧЕРОВА, Елизавета. *Дизайнеры, чиновники, маркетологи: кто еще может скоро потерять работу из-за ИИ*. Онлайн. Доступно: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/491761-dizajneri-cinovniki-marketologi-kto-eshe-mozet-skoro-poterat-rabotu-iz-za-ii> [дата обращения 2024-03-23].
5. АНДРУШКОВ, К. *10 революционных статистических данных об ИИ, которые вы не можете пропустить в 2023 году*. Онлайн. Доступно: <https://bowwe.com/ru/blog/iskusstvennyi-intellekt-statistika> [дата обращения 2024-03-23].

6. ЗАРАМЕНСКИЙ, Евгений. *Рынок труда спустя 30 лет: нейросети как основной рабочий инструмент*. Онлайн. Доступно: <https://trends.rbc.ru/trends/education/64ee043f9a79472565f6efde> [дата обращения 2024-03-19].
7. КРЕЦУ, Кристина и Инна ТИТОВА. *Программисты, визионеры и гении бизнеса: кто придумал ChatGPT и куда они его ведут*. Онлайн. Доступно: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/486215-programmisty-vizionery-i-genii-biznesa-kto-pridumal-chatgpt-i-kuda-oni-ego-vedut> [дата обращения 2024-03-11].
8. RENDER. *Глобальные сокращения сотрудников из-за ИИ*. Онлайн. Доступно: <https://render.ru/ru/news/post/25033> [дата обращения 2024-03-24].
9. СТРУКОВА, Татьяна. *Западные техгиганты массово сокращают сотрудников. Ставку придется делать на развитие искусственного интеллекта*. Онлайн. Доступно: <https://rtvi.com/stories/zapadnye-tehgiganty-massovo-sokrashhayut-sotrudnikov-stavku-pridetsya-delat-na-razvitie-iskusstvennogo-intellekta/> [дата обращения 2024-03-25].
10. ADINDEX. *Развитие ИИ может привести к сокращению до 26 млн. рабочих мест в течение следующих пяти лет*. Онлайн. Доступно: <https://adindex.ru/news/researches/2023/05/2/312411.phtml> [дата обращения 2024-03-22].
11. АГАТОВ, Борис. *Исследование – заменят ли нейросети профессионалов?*. Онлайн. Доступно: https://new-retail.ru/tekhnologii/issledovanie_zamenyat_li_neyroseti_professionalov/ [дата обращения 2024-03-20].
12. САЗОНОВА, Алина. *Статистика использования нейросетей: интересные факты*. Онлайн. Доступно: <https://contenteam.ru/blog/marketing-ai-stats/> [дата обращения 2024-03-20].
13. PRECEDENCE RESEARCH. *Artificial Intelligence (AI) Market*. Онлайн. Доступно: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market> [дата обращения 2024-03-17].
14. *Нейросети: эволюция и перспективы развития технологий*. Онлайн. Доступно: <https://dzen.ru/a/ZS-UokPzDkqgCdCp> [дата обращения 2024-03-23].
15. SIA. *Опубликован список профессий, которые заменят нейросети и искусственный интеллект*. Онлайн. Доступно: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=450309 [дата обращения 2024-03-27].
16. JIN. *Нейросеть назвала 10 самых перспективных профессий будущего*. Онлайн. Доступно: <https://www.ixbt.com/news/2023/04/25/nejroset-nazvala-10-samyh-vostrebovannyh-professij-budushego.html> [дата обращения 2024-03-23].
17. VC. *3 профессии будущего*. Онлайн. Доступно: <https://vc.ru/u/1527521-vse-peytronki/827778-3-professii-budushchego> [дата обращения 2024-03-15].
18. БЕГИН, Алексей. *Статистика чат-бота ChatGPT в 2024 году*. Онлайн. Доступно: <https://inclient.ru/chatgpt-stats/> [дата обращения 2024-02-04].
19. CHATGPT.RU. *Как меняется структура рынка труда после релиза ChatGPT*. Онлайн. Доступно: <https://chadgpt.ru/blog/5-rinok-truda-posle-chatgpt> [дата обращения 2024-02-04].
20. SCHOOL.BIGBIRD.RU. *Нейросети для бизнеса: чем полезны и как использовать*. Онлайн. Доступно: <https://school.bigbird.ru/articles/nejroseti-dlya-biznesa-chem-polezny-i-kak-ispolzovat/#:~:text=Нейросети%20помогают%20создавать%20текстовый%20контент,рекомендации%20и%20улучшить%20клиентский%20опыт> [дата обращения 2024-03-11].
21. ШЕЛОФАСТОВ, Николай. *Эксперт рассказал, заменят ли нейросети юристов в будущем*. Онлайн. Доступно: <https://www.ferra.ru/news/techlife/ekspert-rasskazal-zamenyat-li-neiroseti-yuristov-v-budushem-25-12-2023.htm> [дата обращения 2024-03-06].
22. МАМИКОНЯН, Ольга. *15% российских дизайнеров переживают, что нейросети их смогут заменить*. Онлайн. Доступно: <https://www.forbes.ru/forbeslife/492639-15-rossijskih-dizajnerov-perezivaut-cto-nejroseti-smogut-ih-zamenit>, [прочитано 10.03.24].

CZU: 004.78:[657.1:378.147](478)

UDC: 004.78:[657.1:378.147](478)

TRANSFORMAREA PEDAGOGIEI CONTABILE ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII ȘI ECONOMIEI SUSTENABILE

Conf. univ. dr. Lilia GRIGOROI, ASEM
lilia.grigoroii@ase.md

ORCID: 0000-0002-9741-0932

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.87>

THE TRANSFORMATION OF ACCOUNTING PEDAGOGY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND SUSTAINABLE ECONOMY

Assoc. Prof. PhD Lilia GRIGOROI, ASEM
lilia.grigoroii@ase.md,

ORCID: 0000-0002-9741-0932

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.87>

Transformările generate de evoluția digitală și de accentul global tot mai pronunțat asupra factorilor de mediu, sociali și de guvernanță (ESG) impun o reconsiderare fundamentală a rolului profesiei contabile și, implicit, o reconfigurare a educației contabile. În acest context, prezentul studiu și-a propus să cerceteze modul în care pedagogia contabilă poate evolua ca răspuns la impactul digitalizării și al economiei sustenabile, identificând tendințe, exemple de bune practici și oportunități. Pentru atingerea acestui scop, cercetarea investighează: modul în care evoluția digitală și sustenabilitatea transformă practicile contabile și pedagogia; măsura în care programele de contabilitate din Republica Moldova integrează tehnologiile digitale și conceptele de sustenabilitate; modalitățile de adaptare a pedagogiei contabile la noile realități socio-economice și modul în care universitățile autohtone promovează sustenabilitatea și digitalizarea prin propriul exemplu instituțional.

Cuvinte-cheie: educație contabilă, sustenabilitate, tehnologii, digitalizare, curriculum universitar.

JEL: M41, I23, L32.

Introducere

Profesia contabilă este într-o continuă transformare, iar educația contabilă joacă un rol major în pregătirea viitorilor profesioniști pentru a naviga cu succes în acest peisaj dinamic. Necesitatea adaptării pedagogiei contabile este tot mai evidentă, fiind impulsionată de două forțe majore: evoluția digitală și accentul crescând asupra economiei sustenabile. Această transformare nu reprezintă doar o ajustare minoră, ci implică o reevaluare fundamentală a modului în care contabilitatea este predată și învățată, pentru a asigura relevanța și eficacitatea profesiei în viitor.

The transformations driven by digital evolution and the growing global emphasis on environmental, social, and governance (ESG) factors necessitate a fundamental rethinking of the role of the accounting profession and, by extension, a reconfiguration of accounting education. In this context, the present study aims to explore how accounting pedagogy can evolve in response to the impact of digitalization and the sustainable economy, by identifying trends, examples of best practices, and emerging opportunities. To achieve this objective, the research investigates: how digital evolution and sustainability are reshaping accounting practices and pedagogy; the extent to which accounting programs in the Republic of Moldova integrate digital technologies and sustainability concepts; the ways in which accounting pedagogy can adapt to new socio-economic realities; and how domestic universities promote sustainability and digitalization through their own institutional practices.

Keywords: accounting education, sustainability, technologies, digitalisation, university curriculum.

JEL: M41, I23, L32.

Introduction

The accounting profession is undergoing continuous transformation, and accounting education plays a crucial role in preparing future professionals to navigate this dynamic landscape successfully. The need to adapt accounting pedagogy has become increasingly evident, driven by two major forces: digital evolution and the growing emphasis on the sustainable economy. This transformation is not merely a minor adjustment but calls for a fundamental reassessment of how accounting is taught and learned, to ensure the future relevance and effectiveness of the profession.

În același timp, integrarea tehnologiilor digitale poate face educația contabilă mai relevantă și mai atractivă pentru studenții din era digitală. Expunerea la instrumentele și tehnologiile utilizate în practica contabilă modernă poate îmbunătăți pregătirea studenților pentru piața muncii și le poate oferi un avantaj competitiv. Accentul pe economia sustenabilă oferă, de asemenea, oportunitatea de a forma absolvenți cu un set mai larg de competențe, tot mai apreciate de angajatori. Contabilii care înțeleg și pot raporta performanța sustenabilă vor fi din ce în ce mai căutați, pe măsură ce importanța ESG continuă să crească. În plus, integrarea conceptelor de sustenabilitate în curriculumul contabil poate atrage un număr mai mare de studenți către profesia contabilă, evidențiind rolul important pe care contabilii îl pot juca în abordarea provocărilor globale critice.

Scopul acestei cercetări este de a analiza modul prin care pedagogia contabilă poate fi îmbunătățită ca răspuns la aceste evoluții, identificând tendințe cheie, exemple notabile și oportunități emergente. Pentru a atinge obiectivele cercetării, au fost stabilite următoarele întrebări fundamentale:

- **Q1.** În ce mod evoluția digitală (inclusiv tehnologii precum inteligența artificială, automatizarea, blockchain, analiza datelor, etc.) și economia sustenabilă (inclusiv raportarea ESG, contabilitatea de mediu și socială, obiectivele de dezvoltare durabilă, etc.) modelează practicile contabile și impun schimbări în pedagogia contabilă?
- **Q2.** În ce măsură programele de contabilitate oferite de instituțiile de învățământ din Republica Moldova acoperă subiecte legate de tehnologii digitale și sustenabilitate?
- **Q3.** Cum poate fi îmbunătățită pedagogia contabilă din Republica Moldova în contextul dezvoltării competențelor necesare pentru a răspunde provocărilor aduse de tehnologiile digitale și economiile sustenabile?
- **Q4.** În ce măsură universitățile din Republica Moldova, prin exemplul propriu, promovează conceptul de sustenabilitate și digitalizare?

Din baza acestor întrebări de cercetare, au fost dezvoltate trei ipoteze:

- **H1.** Programele universitare de licență în contabilitate, din Republica Moldova,

At the same time, the integration of digital technologies can make accounting education more relevant and appealing to students in the digital age. Exposure to tools and technologies used in modern accounting practice can enhance students' preparation for the labour market and offer them a competitive advantage. Emphasizing the sustainable economy also provides the opportunity to develop graduates with a broader set of competencies that are increasingly valued by employers. Accountants who understand and can report on sustainability performance will be in growing demand, as the importance of ESG continues to rise. Moreover, incorporating sustainability concepts into the accounting curriculum may attract more students to the profession by highlighting the significant role that accountants can play in addressing critical global challenges.

The purpose of this research is to analyse how accounting pedagogy can be improved in response to these developments, by identifying key trends, notable examples, and emerging opportunities. To achieve the research objectives, the following core questions have been established:

- **Q1.** How are digital advancements (including technologies such as artificial intelligence, automation, blockchain, data analytics, etc.) and the sustainable economy (including ESG reporting, environmental and social accounting, the Sustainable Development Goals, etc.) shaping accounting practices and driving changes in accounting pedagogy?
- **Q2.** To what extent do accounting programs offered by higher education institutions in the Republic of Moldova address topics related to digital technologies and sustainability?
- **Q3.** How can accounting pedagogy in the Republic of Moldova be improved to develop the competencies required to meet the challenges posed by digital technologies and sustainable economies?
- **Q4.** To what extent do Moldovan universities promote the concepts of sustainability and digitalisation through their own institutional practices?

Based on these research questions, three hypotheses have been formulated:

- **H1.** Undergraduate accounting programs in the Republic of Moldova integrate content related to sustainability and digital

integrează conținuturi privind sustenabilitatea și tehnologiile digitale cu implicații contabile la un nivel foarte redus.

- **H2.** Educația contabilă universitară necesită transformare în contextul provocărilor viitoare ale profesiei contabile legate de sustenabilitate și tehnologii digitale.
- **H3.** Îmbunătățirea educației contabile va avea un efect dorit doar susținut și de politicile instituționale coerente privind sustenabilitatea și digitalizarea.

Misiunea finală a cercetării este de a contribui la o mai bună înțelegere a modului în care evoluțiile tehnologiei și sustenabilității pot fi integrate eficient în educația contabilă universitară. Un sistem educațional performant în domeniul contabilității, aliniat la standardele internaționale, ar spori competențele contabililor și auditorilor, consolidând, astfel, încrederea publicului în serviciile lor [1].

Metodologia cercetării: metodele și tehnicile utilizate:

Această lucrare se bazează pe o abordare de cercetare mixtă, care realizează o metodologie calitativă și una cantitativă. Pentru colectarea și analiza datelor, autorul a utilizat următoarele metode esențiale:

- *Analiza bibliografică*, pentru a identifica și analiza critic provocările, riscurile, oportunitățile și tendințele majore, privind impactul evoluției digitale și al imperativelor de sustenabilitate asupra viitorului profesiei contabile și necesitatea de a integra în mod activ conceptele de sustenabilitate și competențele digitale în curriculumul educațional contabil.

- *Analiza cadrului normativ*, cu scopul de a descifra traiectoria sustenabilității și digitalizării în Republica Moldova, pentru a decide dacă o adaptare a programelor de studii este justificată și necesară în pregătirea viitorilor profesioniști contabili pentru un peisaj economic în transformare.

- *Analiza de conținut* a planurilor de învățământ și curriculum-urilor disciplinelor contabile disponibile public, pentru a evalua nivelul actual de integrare a conceptelor de sustenabilitate și a competențelor digitale în educația universitară de contabilitate. În acest sens, a fost elaborată o listă de subiecte legate de tehnologii și sustenabilitate, utilizată drept criteriu de comparație.

- *Explorarea site-urilor* oficiale ale celor mai importante trei universități din țară, care oferă programe de studiu în domeniul contabilității –

technologies with accounting implications at a very limited level.

- **H2.** University-level accounting education requires transformation in response to the emerging challenges of the accounting profession related to sustainability and digital technologies.

- **H3.** Improvements in accounting education will produce the desired outcomes only if they are supported by coherent institutional policies on sustainability and digitalisation.

The ultimate aim of this research is to contribute to a better understanding of how technological and sustainability-related developments can be effectively integrated into university-level accounting education. A high-performing educational system in the field of accounting, aligned with international standards, would enhance the competencies of accountants and auditors, thereby strengthening public trust in their services. [1].

Research methodology: methods and techniques employed:

This paper is based on a mixed-methods research approach combining both qualitative and quantitative methodologies. To collect and analyse data, the author used the following essential methods:

- *Document Analysis*, to critically identify and analyse the challenges, risks, opportunities, and major trends related to the impact of digital evolution and sustainability imperatives on the future of the accounting profession, as well as the necessity of actively integrating sustainability concepts and digital competencies into the accounting education curriculum.

- *Analysis of the regulatory framework*, aimed at tracing the trajectory of sustainability and digitalisation in the Republic of Moldova, in order to determine whether an adaptation of academic programs is justified and necessary for preparing future accounting professionals to meet the demands of a transforming economic landscape.

- *Content analysis* of publicly available syllabi and curricula of accounting-related courses was conducted to assess the current level of integration of sustainability concepts and digital competencies in university-level accounting education. In this regard, a list of topics related to technologies and sustainability was developed and used as a comparative benchmark.

Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM); Universitatea de Stat din Moldova (USM); Universitatea Tehnică a Moldovei (UTM), – pentru a identifica prezența și contextul utilizării termenilor de „sustenabilitate”/„dezvoltare durabilă”/„ESG” și a celor de „digitalizare/tehnologizare” în documentele instituționale disponibile online. În acest sens, a fost utilizată o metodă de cercetare cantitativă, aplicând un indice de informare, selectat pe baza analizei riguroase a literaturii de specialitate [2], [3].

Prima etapă a activității empirice a constat în **conceperea unui indice de informare**, compus dintr-o listă de elemente de informare considerate utile în măsurarea gradului de promovare, prin exemple proprii, a conceptelor de sustenabilitate și digitalizare, astfel încât să poată fi atribuit un punctaj fiecărei instituții. Indicele de informare a fost determinat utilizând o metodă dihotomică, prin care s-a acordat punctajul 1, atunci când informațiile privind sustenabilitatea și digitalizarea au fost prezente pe site oficial și 0 – în caz contrar. Acest indice are valori cuprinse între 0 și 1, iar un rezultat mai apropiat de 1 indică faptul că instituțiile analizate furnizează într-o măsură mai mare informații privind sustenabilitatea și digitalizarea.

Din perspectiva metodologiei cercetării, tema a fost abordată printr-o strategie exploratorie, combinând colectarea de date calitative primare cu analiza reflexivă. Concret, au fost inițiate discuții semi-structurate cu diverse părți interesate relevante – cadre didactice universitare, studenți din programele de contabilitate și reprezentanți ai mediului de afaceri – pentru a obține perspective multiple și nuanțate asupra subiectului investigat. Această abordare a fost suplimentată de reflecții personale asupra experiențelor acumulate, oferind un strat suplimentar de înțelegere și interpretare a datelor emergente. Prin triangularea acestor surse de informații – opinii ale diferitelor grupuri țintă și experiența personală – s-a urmărit conturarea unei imagini cât mai comprehensive a problematicii studiate.

Rezultate obținute și discuții:

1. În ce mod evoluția digitală influențează practicile contabile și comportă schimbări în pedagogia contabilă?

Evoluția digitală reprezintă un proces continuu și iterativ de adaptare și integrare a tehnologiilor digitale în operațiunile, sistemele și cultura organizațională orientată spre schimbare [4]. În contextul contabilității, evoluția digitală este

▪ *Exploration of the official websites of the three leading universities in the country offering accounting programs – the Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), Moldova State University (USM), and the Technical University of Moldova (UTM) – was undertaken to identify the presence and contextual usage of the terms “sustainability”/“sustainable development”/“ESG” and “digitalisation”/“technologisation” in publicly available institutional documents. In this context, a quantitative research method was applied, employing an information index developed based on a rigorous review of the relevant academic literature [2], [3].*

The first stage of the empirical work involved the **development of an information index**, composed of a list of informative elements deemed useful in assessing the degree to which institutions promote sustainability and digitalization through their own examples. This index was designed to assign a score to each institution. The information index was calculated using a dichotomous method, whereby a score of 1 was assigned when references to sustainability and digitalization were present on the official website, and a score of 0 otherwise. The index ranges from 0 to 1, with values closer to 1 indicating that the analysed institutions provide more extensive information regarding sustainability and digitalisation.

From the perspective of research methodology, the topic was approached through an exploratory strategy, combining the collection of primary qualitative data with reflexive analysis. Specifically, semi-structured interviews were conducted with various relevant stakeholders, including university faculty, accounting students, and representatives of the business sector, in order to capture multiple and nuanced perspectives on the topic under investigation. This approach was supplemented by personal reflections based on professional experience, which provided an additional layer of interpretation and understanding of the emerging data. By triangulating these information sources, target group insights and personal experience, the study aimed to construct a comprehensive picture of the investigated issue.

Results and Discussions:

1. How does digital evolution influence accounting practices and drive changes in accounting pedagogy?

Digital evolution is a continuous and iterative process of adapting and integrating digital

accelerată de tehnologii precum inteligența artificială (IA), automatizarea proceselor blockchain, analiza datelor (Big Data & Data Analytics) etc. Aceste tehnologii nu doar că schimbă modul în care se desfășoară sarcinile contabile tradiționale, dar creează și noi oportunități pentru contabilii de a oferi servicii cu valoare adăugată mai mare, cum ar fi analiza strategică și consultanța de afaceri [5]. Studiile celor mai influente organizații profesionale internaționale [6] susțin că evoluția tehnologică, va remodela contabilitatea, generând schimbări semnificative, iar contabilii vor avea un rol esențial în calitate de inovatori, valorificând noile tehnologii pentru a spori eficiența, acuratețea și luarea deciziilor strategice. Surse de analiză și consiliere a profesiei contabile [7] susțin că profesioniștii care adoptă noile tehnologii evoluează către funcții mai strategice, analitice și de consiliere.

Un studiu recent [8] introduce noi domenii de competențe pentru profesia contabilă – cibernetice, digitale și tehnologice – oferind o viziune extinsă asupra competențelor necesare în era digitală, precum și perspective concrete pentru alinierea curriculumului academic la cerințele emergente ale industriei, în special, în integrarea tehnologiilor avansate precum IA, automatizarea proceselor robotizate (RPA), analiza datelor și Big Data (BD & DA), în formarea viitorilor contabilii.

Forța motrică a evoluției digitale actuale este reprezentată de inteligența artificială care, prin capacitatea sa de a procesa cantități mari de date, de a învăța din ele și de a lua decizii autonome, accelerează ritmul inovației în diverse sectoare economice, inclusiv în cel al contabilității. Această capacitate propulsează transformarea digitală a profesiei contabile către nivelurile superioare de eficiență, adaptabilitate și inteligență. Potrivit raportului realizat de *Institutului Thomson Reuters* [9], în ultimii ani, la nivel global, adoptarea inteligenței artificiale în domeniul contabilității a fost în creștere. Firmele de contabilitate, de toate dimensiunile apelează din ce în ce mai mult la soluții de inteligență artificială pentru a-și îmbunătăți serviciile: automatizează sarcinile repetitive, reduc erorile și redirecționează activitatea contabililor spre realizări cu mai mare plusvaloare. Lideri în aplicarea inteligenței artificiale sunt binecunoscutele companii din „Big 4”, care au investit masiv în instrumente și soluții bazate pe inteligența artificială, pe zone de analiză a documentelor, audit,

technologies into organisational operations, systems, and cultures that are oriented towards innovation and change [4]. In the field of accounting, this evolution is accelerated by technologies such as artificial intelligence (AI), blockchain process automation, and data analytics (Big Data & Data Analytics). These technologies not only transform the execution of traditional accounting tasks, but also create new opportunities for accountants to provide higher value-added services, such as strategic analysis and business consulting [5]. According to reports by leading international professional organisations [6], technological advancement is expected to reshape the accounting profession significantly, positioning accountants as key innovators who leverage emerging technologies to enhance efficiency, accuracy, and strategic decision-making. Analytical and advisory sources within the accounting profession [7] also emphasize that professionals who embrace these technologies are increasingly moving into more strategic, analytical, and consultative roles.

A recent study [8] introduces a new taxonomy of competencies for the accounting profession – cyber, digital, and technological – offering an expanded vision of the skillset required in the digital era. The study also outlines concrete directions for aligning academic curricula with the evolving needs of the industry, particularly regarding the integration of advanced technologies such as AI, robotic process automation (RPA), data analytics, and Big Data (BD & DA) into the training of future accountants.

The driving force behind the current wave of digital evolution is artificial intelligence (AI), which, through its ability to process large volumes of data, learn from them, and make autonomous decisions, accelerates the pace of innovation across various economic sectors, including accounting. This capability propels the digital transformation of the accounting profession to higher levels of efficiency, adaptability, and intelligence. According to a report published by the *Thomson Reuters Institute* [9], in recent years, the global adoption of AI in the accounting field has been steadily increasing. Accounting firms of all sizes are increasingly turning to AI – powered solutions to enhance their services: automating repetitive tasks, reducing errors, and redirecting accountants' efforts toward higher value-added activities. The leaders in AI implementation are the renowned “Big 4” firms, which have invested heavily in AI – based tools and

soluții tehnologice și soluții pentru clienți, oferind astfel clienților servicii mai avansate și mai perspicace. În acest sens:

- *Deloitte* a dezvoltat o platformă internă, automatizată, de examinare a documentelor;
- *EY* folosește inteligența artificială pentru a analiza și extrage informații din date nestructurate și pentru a analiza seturi mari de date în vederea identificării riscurilor de denaturare semnificativă din cauza fraudei;
- *PwC* a dezvoltat aplicații și softuri personalizate, cum ar fi o versiune internă a ChatGPT-4o;
- *KPMG*, prin inițiativa *Trusted AI*, îi ajută pe clienți să proiecteze, construiască, implementeze și utilizeze tehnologii bazate pe inteligența artificială.

Deși companiile de contabilitate din Republica Moldova s-ar putea să nu aibă aceleași resurse ca și „Big 4”, este esențial ca acestea să adopte tehnologiile, în special inteligența artificială, pentru a rămâne competitive.

Digitalizarea, analiza datelor și automatizarea au redefinit rolurile și așteptările contabililor și auditorilor, subliniind necesitatea dezvoltării unui set mai larg de abilități, care cuprind gândirea critică, rezolvarea problemelor și adaptabilitatea [10]. Viitorul profesiei contabile se bazează pe capacitatea profesioniștilor de a evolua în rolul de parteneri strategici, folosind tehnologia cu scopul de a oferi orientare strategică pentru succesul afacerilor.

Prin urmare, studenții trebuie pregătiți nu doar pentru a utiliza aceste tehnologii, ci și pentru a înțelege implicațiile lor strategice și etice. Or, acestea au devenit instrumente indispensabile atât în viața profesională, cât și în cea personală, deschizând noi posibilități pentru fiecare de a învăța, a lucra, a explora și realiza obiective ambițioase.

2. În ce mod sustenabilitatea influențează practicile contabile și determină schimbări în pedagogia contabilă?

Economia sustenabilă presupune adoptarea unor practici economice care susțin creșterea pe termen lung, fără a afecta negativ aspectele sociale, de mediu și culturale ale comunităților. Aceasta implică satisfacerea nevoilor prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi [11]. În contextul contabilității, economia sustenabilă a condus la o creștere semnificativă a importanței crescândă a contabilității și raportării de mediu,

solutions in areas such as document analysis, auditing, technology integration, and client services – thereby providing more advanced and insightful offerings to their clients. In this respect:

- *Deloitte* has developed an internal automated platform for document review;
- *EY* uses artificial intelligence to analyse and extract information from unstructured data and to examine large data sets for the purpose of identifying risks of material misstatement due to fraud;
- *PwC* has created customized applications and software solutions, including an in-house version of ChatGPT-4o;
- *KPMG*, through its *Trusted AI* initiative, supports clients in designing, building, implementing, and operating AI – based technologies.

Although accounting firms in the Republic of Moldova may not have access to the same level of resources as the “Big 4”, it is essential that they adopt emerging technologies, particularly artificial intelligence, – in order to remain competitive.

Digitalisation, data analytics, and automation have redefined the roles and expectations of accountants and auditors, emphasizing the need to develop a broader set of skills that includes critical thinking, problem-solving, and adaptability [10]. The future of the accounting profession relies on the ability of professionals to evolve into strategic partners, leveraging technology to provide strategic guidance that supports business success.

Therefore, students must be trained not only to use these technologies but also to understand their strategic and ethical implications. These tools have become indispensable in both professional and personal life, opening up new possibilities for individuals to learn, work, explore, and pursue ambitious goals.

2. How does sustainability influence accounting practices and entail changes in accounting pedagogy?

A sustainable economy entails the adoption of economic practices that support long-term growth without adversely affecting the social, environmental, and cultural dimensions of communities. It involves meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs [11]. In the context of accounting, the rise of the sustainable economy has significantly increased the importance of environmental, social, and

sociale și de guvernanță (ESG), precum și a integrării Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) în strategiile și operațiunile corporative [12]. Organizațiile profesionale globale [13], [14] promovează activ sustenabilitatea ca valoare și responsabilitate de bază a profesiei contabile. De asemenea, *Federația Internațională a Contabililor* [15] sprijină activ contabilii în tranziția către sustenabilitate prin diferite inițiative, punând accent deosebit pe rolul acestora în promovarea raportării ESG și a practicilor durabile în cadrul organizațiilor. Drept consecință, contabilii trebuie să dobândească competențe specifice în: măsurarea și raportarea performanței sustenabile; evaluarea riscurilor și oportunităților legate de sustenabilitate; integrarea informațiilor financiare și nefinanciare pentru a oferi o imagine completă a performanței organizaționale.

Pentru ca viitori contabilii să contribuie efectiv la o economie sustenabilă, trebuie să evolueze și educația contabilă [16]. Profesia contabilă riscă să devină irelevantă, dacă educația contabilă nu include aspecte de sustenabilitate [11].

Republica Moldova, împreună cu alte 192 de țări, și-a asumat încă din anul 2015 angajamentul de a implementa *Agenda de Dezvoltare Durabilă până în anul 2030*, pentru a susține o abordare integrată a dezvoltării durabile. Astfel, documentele relevante de politică națională, inclusiv Acordul de Asociere cu Uniunea Europeană (UE), au preluat o parte din Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, iar pentru creșterea gradului de conștientizare a acestora, autoritățile publice comunică și interacționează cu cetățenii atât prin intermediul paginilor lor oficiale, cât și prin intermediul paginilor deschise pe rețele de socializare. Guvernul, autoritățile publice centrale și locale promovează activ *importanța raportării ESG și sustenabilității*.

În Republica Moldova, *raportarea aspectelor de mediu, sociale și de personal*, privind respectarea drepturilor omului și combaterea corupției, fac parte din raportul conducerii, care include declarația nefinanciară, obligatorie pentru entitățile de interes public care satisfac criteriile de recunoaștere ale „entităților mari” și au peste 500 de angajați. În prezent, mai multe companii din Republica Moldova (Moldcell, Maib, Trans-Oil, Kaufland, Purcari Wineries, etc.) elaborează și publică pe paginile lor oficiale *rapoarte de management și sustenabilitate*. În cazul unor entități multinaționale, precum Endava, Orange Moldova, Effes Vitanta, prac-

governance (ESG) accounting and reporting, as well as the integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) into corporate strategies and operations [12]. Global professional organizations [13], [14] actively promote sustainability as a core value and responsibility of the accounting profession. Moreover, the International Federation of Accountants (IFAC) [15] actively supports accountants in the transition toward sustainability through various initiatives, placing particular emphasis on their role in advancing ESG reporting and sustainable business practices. As a result, accountants are required to develop specific competencies in: measuring and reporting on sustainable performance; assessing sustainability-related risks and opportunities; and integrating financial and non-financial information to provide a comprehensive view of organizational performance.

In order for future accountants to contribute effectively to a sustainable economy, accounting education itself must evolve [16]. The accounting profession risks becoming irrelevant if sustainability aspects are not incorporated into accounting education [11].

Since 2015, the Republic of Moldova, together with 192 other countries, has committed to implementing the *Sustainable Development Agenda by 2030*, supporting an integrated approach to sustainable development. As a result, relevant national policy documents, including the Association Agreement with the European Union (EU), have incorporated several of the Sustainable Development Goals (SDGs). To raise awareness of these goals, public authorities actively communicate with citizens through their official websites as well as through dedicated social media channels. The government, along with central and local public authorities, actively promotes the importance of ESG reporting and sustainability.

In the Republic of Moldova, *the disclosure of environmental, social, and personnel-related aspects*, such as human rights compliance and anti-corruption measures, is included in the management report, which contains a non-financial statement. This report is mandatory for public-interest entities that meet the criteria for classification as “large entities” and employ over 500 people. Currently, several companies in Moldova (e.g., Moldcell, Maib, Trans-Oil, Kaufland, Purcari Wineries) prepare and publish *management and sustainability reports* on their official websites. In the case of multinational

ticile de sustenabilitate sunt preluate și integrate în rapoartele de sustenabilitate ale entităților-mamă. În același timp, aceste companii prezintă indicatorii de sustenabilitate și în raportul conducerii, publicat pe site-urile lor oficiale.

Un studiu recent [17] afirmă că principalele motive pentru care companiile din Republica Moldova raportează sustenabilitatea și ESG sunt: alinierea la cele mai bune practici din industrie; conformarea la cerințele acționarilor; respectarea reglementărilor; reacția la recomandările partenerilor financiari; necesitatea conformității internaționale; dorința de a rămâne competitive pe piață.

3. În ce măsură programele de studii de licență în domeniul contabilității oferite de instituțiile de învățământ din Republica Moldova acoperă subiecte legate de tehnologii digitale și sustenabilitate?

Drept punct de pornire în cercetarea acestei chestiuni, a fost premeditarea și elaborarea unui listă de subiecte relevante din domeniul tehnologiilor și sustenabilității pentru a fi folosită drept *criteriu măsurabil* în evaluarea programelor de studii ale celor trei universități din Republica Moldova. Drept referință în elaborarea acestei liste au servit experiențele preluate din programele și studiile unor organizații profesionale recunoscute la nivel global [13], [14] și a unor universități de top, corelate cu politicile și strategiile naționale de dezvoltare [18], [19]. Lista subiectelor se prezintă în tabelul 1.

entities such as Endava, Orange Moldova, and Efes Vitanta, sustainability practices are adopted and integrated into the sustainability reports of their parent companies. At the same time, these companies disclose sustainability indicators in the management report available on their websites.

A recent study [17] notes that the main drivers behind sustainability and ESG reporting by companies in the Republic of Moldova include: alignment with industry best practices; compliance with shareholder expectations; adherence to regulatory requirements; responsiveness to the recommendations of financial partners; the need for international conformity; and the desire to remain competitive in the marketplace.

3. To what extent do undergraduate accounting programs offered by higher education institutions in the Republic of Moldova cover topics related to digital technologies and sustainability?

As a starting point for investigating this issue, a curated list of relevant topics in the fields of technology and sustainability was developed to serve as a *measurable criterion* for evaluating the academic programs of the three universities in the Republic of Moldova. The formulation of this list was informed by best practices drawn from the curricula and studies of globally recognized professional organizations [13], [14] and top-tier universities, and was aligned with national development policies and strategies [18], [19]. The list of topics is presented in Table 1.

Tabelul 1/ Table 1

Lista subiectelor privind tehnologiile digitale și sustenabilitatea List of Topics Related to Digital Technologies and Sustainability

Internet of Things (IoT)
Tehnologii cloud, mobile și inteligente / Cloud, mobile and smart technology
Tehnologia Blockchain / Blockchain technology
Știința datelor / Data Science
Big Data și analiza datelor / Big data and data analytics
Învățare automată, IA și robotică/ Machine Learning, Artificial Intelligence (AI), and Robotics
E-business: lanțul valoric / E-Business: The value chain
Securitatea și controlul sistemelor informatice / Information Systems Security and Control
Sustenabilitatea: domenii de aplicare, fundamente conceptuale, obiective, conținut de bază, cerințe generale și principii în legătură cu judecăți, incertitudini și erori/ Sustainability: areas of application, conceptual foundations, objectives, core content, general requirements and principles related to judgments, uncertainties, and errors
Utilitatea dezvăluirilor corporative privind riscurile și oportunitățile legate de schimbările climatice/ The Utility of Corporate Disclosures on Climate-Related Risks and Opportunities
Standardele IFRS în materie de sustenabilitate și standardele europene de raportare asupra sustenabilității/ IFRS Sustainability Standards and European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
Responsabilitatea socială și raportările de mediu / Social Responsibility and Environmental Reporting

Sursa: elaborat de autor/ **Source:** elaborated by the author

Rezultatele analizei paginilor web oficiale ale celor trei universități din Republica Moldova au relevat o tendință generală de lipsă de transparență în ceea ce privește accesul public la conținutul detaliat al curriculumului disciplinelor. Informațiile generale despre programele de studii sunt, de regulă, disponibile, or documentele esențiale (curriculumul disciplinei) care detaliază conținutul, obiectivele de învățare, metodele de evaluare și bibliografia fiecărei discipline sunt, în mare parte, inaccesibile pentru public. **Excepție notabilă o constituie Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM)**, care se remarcă printr-un grad mai ridicat de deschidere informațională oferind acces public la curriculum-urile disciplinelor de specialitate din cadrul programelor sale de studii în domeniul contabilității. Această constatare subliniază o diferență semnificativă în politicile de transparență educațională între instituțiile analizate, **ASEM evidențiindu-se ca un model de bună practică** în ceea ce privește diseminarea informațiilor detaliate despre conținutul învățării.

În consecință, este foarte dificil să realizăm o evaluare obiectivă și măsurabilă a gradului de integrare a subiectelor legate de tehnologii și sustenabilitate în programele de studii, în domeniul contabilității, oferite de universitățile din Republica Moldova.

Analiza comparativă a planurilor de învățământ din domeniul contabilității, ale universităților examinate, relevă o omogenitate generală în ceea ce privește categoria și titlul disciplinelor contabile, cu variații minore, ce reflectă doar particularități instituționale. Dincolo de această similitudine de bază, o constatare semnificativă este opoziția față de schimbare. În ciuda transformărilor rapide ale mediului de afaceri, determinate de evoluția digitală și de imperativul sustenabilității, persistă o tendință de menținere a aceluiași discipline, aceleași structuri curriculare și, probabil, a aceluiași metode de predare și instrumente utilizate. Această „rigiditate” poate indica o lipsă de adaptare proactivă la noile realități, o potențială subestimare a impactului disruptiv al tehnologiilor emergente și al agendei de sustenabilitate asupra profesiei contabile. Totuși, există riscul ca absolvenții să fie insuficient de pregătiți pentru a face față complexității și cerințelor viitoare ale pieței muncii.

În același timp, universitățile din Repu-

The analysis of the official websites of the three major universities in the Republic of Moldova revealed a general lack of transparency regarding public access to the detailed content of course curricula. While general information about academic programs is typically available, essential documents (such as course syllabi) that outline content, *learning objectives, assessment methods, and bibliographies* are largely inaccessible to the public. **A notable exception is the Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM)**, which demonstrates a higher level of informational openness by providing public access to the syllabi of specialized courses within its accounting programs. This finding highlights a significant difference in educational transparency policies among the analysed institutions, with **ASEM standing out as a best practice model** in terms of disseminating detailed course content.

As a result, it is very difficult to conduct an objective and measurable evaluation of the extent to which topics related to digital technologies and sustainability are integrated into accounting programs offered by Moldovan universities.

A comparative analysis of the accounting curricula of the examined universities reveals a general homogeneity in the categories and titles of accounting courses, with only minor variations reflecting institutional particularities. Beyond this basic similarity, a significant finding is the resistance to change. Despite the rapid transformation of the business environment driven by digital evolution and the sustainability imperative, there is a clear tendency to retain the same subjects, curricular structures, and, presumably, the same teaching methods and tools. This “rigidity” may indicate a lack of proactive adaptation to new realities and a potential underestimation of the disruptive impact of emerging technologies and the sustainability agenda on the accounting profession. Consequently, there is a risk that graduates may be inadequately prepared to meet the complexity and future demands of the labour market.

At the same time, universities in the Republic of Moldova that offer accounting programs acknowledge the importance of digital evolution and sustainability, responding to these shifts through various educational initiatives and resources. For instance, at the ISCA 2025 and ISCA 2024 International Accounting Conferen-

blica Moldova, specializate în programe de studii în domeniul contabilității, recunosc importanța evoluției digitale și a sustenabilității, reacționând la aceste schimbări prin diverse inițiative și resurse educaționale. De exemplu, în cadrul conferințelor internaționale de contabilitate ISCA 2025 și ISCA 2024 [20], cercetările pe tematica tehnologiilor și a sustenabilității în contabilitate au constituit peste 80% din totalul lucrărilor prezentate, abordând atât provocările și amenințările, cât și oportunitățile de dezvoltare a educației și profesiei contabile. De asemenea, conferința ISSC 2025 [20] confirmă faptul că aceste subiecte prezintă interes și pentru studenți, care tot mai des selectează drept subiecte de cercetare aceste domenii. Universitățile încearcă să informeze și să implice studenții în dezbateri, analize și cercetări pe teme de redefinire a rolului profesiei contabile în fața provocărilor globale.

În concluzie, programele curente de contabilitate integrează sustenabilitatea și digitalizarea într-o măsură redusă în comparație cu necesitățile pentru viitor.

4. Cum poate fi transformată pedagogia contabilă din Republica Moldova în contextul evoluției tehnologiilor digitale și sustenabilității?

Pedagogia contabilă se referă la metodele și practicile de predare și învățare specifice profesiei contabile. Deși literatura de specialitate nu oferă o definiție unică și cuprinzătoare a pedagogiei contabile [21], se poate constata că aceasta include aspecte precum proiectarea curriculumului, strategiile de instruire, procesele de învățare și rezultatele acestora. Scopul final al pedagogiei contabile este de a ajuta studenții în procesul de formare ca viitori contabili profesioniști [22], capabili să aplice cunoștințele teoretice în contexte practice și să răspundă cerințelor în schimbare ale pieței muncii [23].

Republica Moldova aspiră la „construirea unui sistem educațional proactiv și inclusiv, în care nu numai că se predau tehnologiile digitale și utilizarea calculatorului, ci și se valorifică tehnologiile digitale pentru a preda toate celelalte materii” [18]. Ținând cont de faptul că profesia contabilă se transformă din ce în ce mai mult într-un rol de analiză strategică, studenții ar trebui să învețe instrumente și tehnici de analiză a datelor, pentru a extrage informații utile din seturi mari de date financiare și non-financiare,

research on technologies and sustainability in accounting accounted for over 80 % of the total papers presented, addressing not only the challenges and threats but also the opportunities for developing accounting education and the profession itself. Moreover, the ISSC 2025 conference [20] confirms that these topics are of growing interest among students, who increasingly select them as research subjects. Universities are making efforts to inform and engage students in debates, analyses, and research on the redefinition of the accountant's role in response to global challenges.

In conclusion, current accounting programs integrate sustainability and digitalization to a limited extent, falling short of the competencies required for the future.

4. How can Pedagogy in the Republic of Moldova be transformed in the context of digital technologies and sustainability?

Accounting pedagogy refers to the teaching and learning methods and practices specific to the accounting profession. Although the academic literature does not provide a single, comprehensive definition of accounting pedagogy [21], it can be understood to encompass elements such as curriculum design, instructional strategies, learning processes, and their outcomes. The ultimate goal of accounting pedagogy is to support students in their development as future professional accountants [22], capable of applying theoretical knowledge in practical contexts and responding to the evolving demands of the labour market [23].

The Republic of Moldova aspires to “build a proactive and inclusive educational system, in which not only are digital technologies and computer literacy taught, but digital technologies are leveraged to teach all other subjects as well” [18]. Given that the accounting profession is increasingly shifting toward a role involving strategic analysis, students should be equipped with data analysis tools and techniques to extract meaningful insights from large sets of financial and non-financial data. These competencies should be integrated into a dedicated course or module on Data Analytics and Business Intelligence. Relevant content may include descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive analytics, as well as the use of software such as Tableau, Power BI, Python, and R.

integrate toate într-un curs/modul dedicat Analizei Datelor și Business Intelligence. Drept exemple de conținuturi relevante se regăsesc: analiza descriptivă, diagnostică, predictivă și prescriptivă, precum și utilizarea software-uri precum Tableau, Power BI, Python și R.

Studentii trebuie antrenați în utilizarea de software pentru a automatiza sarcinile repetitive și bazate pe reguli, cum ar fi introducerea datelor (de exemplu descărcarea/extragerea extraselor bancare în softurile contabile), procesarea tranzacțiilor și generarea de rapoarte, iar înțelegerea modului în care Automatizarea Proceselor Robotizate (RPA) poate fi implementată în funcțiile contabile contribuie la creșterea atractivității, procesului de învățare și a profesiei, asigurând, totodată, eficiență sporită și reducerea semnificativă a erorilor.

Inteligența Artificială (IA) și învățarea automată (Machine Learning – ML) transformă modul în care se desfășoară activitățile contabile. Studentii ar trebui să înțeleagă conceptele de bază și modul în care acestea sunt aplicate în contabilitate. Familiarizarea cu instrumente IA specifice pentru contabilitate ar fi un avantaj. Modulele de pregătire ar trebui să includă concepte de bază blockchain, Software de contabilitate bazat pe Cloud.

Odată cu digitalizarea crescândă a datelor financiare, înțelegerea principiilor de securitate cibernetică este crucială pentru contabili și ar trebui să acopere riscurile cibernetice, protecția datelor și cele mai bune practici pentru asigurarea informațiilor financiare.

Instrumentele digitale contribuie la transformarea pedagogiei contabile, oferind modalități inovatoare de predare, implică activ studenții și democratizează procesul de învățare. Platformele online, sălile de clasă virtuale și softurile educaționale contribuie la eliminarea barierelor geografice, permițând studenților să acceseze resurse, să interacționeze și să colaboreze la proiecte, inclusiv la cele dedicate dezvoltării de practici contabile sustenabile.

În ceea ce privește sustenabilitatea în educație, sistemul educațional din Republica Moldova, în concordanță cu agenda națională pentru dezvoltare durabilă, își asumă imperativul de a asigura, până în anul 2030, că toți studenții să-și însușească cunoștințele și să dezvolte competențele esențiale pentru promovarea activă

Students should also be trained in using software tools to automate rule-based and repetitive tasks, such as data entry (e.g., downloading and importing bank statements into accounting software), transaction processing, and report generation. Understanding how Robotic Process Automation (RPA) can be implemented in accounting functions enhances both the attractiveness of the learning process and the profession itself, while also ensuring greater efficiency and significantly reducing errors.

Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) are transforming the way accounting tasks are performed. Students should understand the fundamental concepts and how these technologies are applied in accounting. Familiarity with AI tools specifically designed for accounting would be an asset. Training modules should also include introductory content on blockchain and cloud-based accounting software.

With the increasing digitalisation of financial data, understanding the principles of cybersecurity has become crucial for accountants. Training should cover cyber risks, data protection, and best practices for ensuring the security and integrity of financial information.

Digital tools are contributing to the transformation of accounting pedagogy by offering innovative teaching methods, actively engaging students, and democratizing the learning process. Online platforms, virtual classrooms, and educational software help eliminate geographical barriers, enabling students to access resources, interact, and collaborate on projects, including those focused on developing sustainable accounting practices.

In the area of sustainability in education, the Moldovan educational system, in alignment with the national sustainable development agenda, has committed to ensuring that by 2030 all students acquire the knowledge and develop the competencies needed to actively promote sustainable development principles in all its dimensions [24].

A first step in transforming accounting pedagogy is to enrich and streamline the university curriculum by redesigning the academic program in accounting, followed by the restructuring of individual course content and the reconfiguration of teaching and learning strategies.

Top universities around the world adopt

a principiilor dezvoltării durabile în diversele lor dimensiuni [24].

Un prim pas în transformarea pedagogiei contabile este îmbogățirea și raționalizarea curriculumului universitar, prin re proiectarea planului de învățământ pentru studiile superioare în domeniul contabilității, urmată de restructurarea curriculumului disciplinelor și de reconfigurarea metodelor și strategiilor de predare-învățare.

Universitățile de top, la nivel mondial, adoptă diverse abordări pentru a integra sustenabilitatea în curriculumul contabil. Una dintre aceste abordări este integrarea în disciplinele (modulele) existente, prin adăugarea de prelegeri și/sau lecții practice destinate sustenabilității și eticii sau prin integrarea acestor subiecte pe parcursul întregului modul [25]. Această abordare oferă o modalitate flexibilă de introducere a conceptelor de sustenabilitate, fără revizuirii majore ale planului de învățământ, ci doar prin actualizări de curriculum al disciplinelor.

În opinia noastră, o asemenea abordare ar fi potrivită pentru o etapă inițială de actualizare a conținuturilor în contextul sustenabilității la nivel național. În același timp, este necesar un efort colaborativ din partea întregii echipe de program, din cadrul instituției, pentru a minimiza eventualele suprapuneri sau consecvențe și, totodată, a asigura o integrare cât mai coerentă și eficientă a acestor conținuturi în cadrul diverselor discipline/cursuri. De asemenea, putem pleda pentru colaborarea interdepartamentală, pentru o conectare cu alte domenii de studiu, cu scopul de a oferi o perspectivă mai largă asupra sustenabilității.

Așadar, sustenabilitatea trebuie limitată la un singur modul/disciplină/curs sau domeniu al contabilității, ci trebuie integrată în întregul curriculum. Spre exemplu, cadrele de raportare a sustenabilității (GRI, SASB, TCFD, ISSB), raportarea integrată și conexiunile dintre performanța financiară și cea non-financiară pot fi integrate în disciplinele/modulele de contabilitate financiară. Acestea pot implica studenții în analize despre cum afectează datele de sustenabilitate părțile interesate și prețurile acțiunilor sau cum diferă cadrele de raportare a sustenabilității în diferite țări. În cadrul contabilității manageriale, sustenabilitatea poate fi încorporată în contabilitatea costurilor, procesul de bugetare, măsurarea performanței și luarea deciziilor stra-

various approaches to integrate sustainability into the accounting curriculum. One such approach is embedding sustainability and ethics content into existing courses (modules), through dedicated lectures and/or practical sessions, or by incorporating these topics throughout the entire module [25]. This approach offers a flexible way of introducing sustainability concepts without requiring major changes to the overall academic program, – rather, through incremental updates to course curricula.

In our opinion, such an approach would be appropriate as an initial step toward updating content in the context of sustainability at the national level. At the same time, a collaborative effort is required from the entire program team within the institution to minimize potential overlaps or inconsistencies and to ensure the coherent and effective integration of sustainability content across various courses/modules. We also advocate for interdepartmental collaboration to foster cross-disciplinary connections, aiming to provide a broader perspective on sustainability.

Thus, sustainability should not be confined to a single course, module, or area within accounting, but rather integrated throughout the entire curriculum. For example, sustainability reporting frameworks (such as GRI, SASB, TCFD, and ISSB), integrated reporting, and the links between financial and non-financial performance could be embedded into financial accounting courses. These topics can engage students in analyses of how sustainability data affect stakeholders and stock prices or how sustainability reporting standards differ across countries. In managerial accounting, sustainability may be incorporated into cost accounting, budgeting, performance measurement, and strategic decision-making. Non-financial measures of social and environmental impact can also be discussed within the context of performance dashboards. In auditing courses, students should explore assurance services for sustainability reports, the concept of materiality in sustainability audits, and the auditor's role in ensuring the reliability of ESG data. They may learn how to formulate an audit opinion on a sustainability report or how sustainability materiality is integrated into the audit process. In taxation, analysis may be directed toward tax incentives for

tegice. De asemenea, pot fi discutate măsurile non-financiare ale impactului social și de mediu în tablourile de bord ale entităților. În domeniul auditului, este indicat să se examineze serviciile de asigurare pentru rapoartele de sustenabilitate, conceptul de materialitate în auditurile de sustenabilitate și rolul auditorilor în asigurarea fiabilității datelor ESG. Studenții pot învăța cum ar trebui formulată o opinie de audit pentru un raport de sustenabilitate, sau cum este încorporată materialitatea sustenabilității în procesul de audit. În ceea ce privește fiscalitatea, ar putea fi analizate stimulentele fiscale pentru entitățile care desfășoară activități de colectare, prelucrare, reciclare a deșeurilor menajere și utilizează unele utilaje și tehnologii speciale, pentru investițiile în energie regenerabilă și protejarea mediului, etc. În cadrul cursurilor de bază ale contabilității, pot fi introduse concepte de bază ale contabilității și raportării sustenabilității pentru a face domeniul mai atractiv și relevant.

O altă abordare este reprezentată de specializarea prin crearea de cursuri sau programe dedicate exclusiv sustenabilității și eticii în contabilitate [25]. Drept exemple relevante pot servi certificatele oferite de către organismele profesionale globale, precum AICPA&CIMA [14], ACCA [13], precum și resursele educaționale oferite de aceștia. Aceste programe și resurse demonstrează recunoașterea urgentă a necesității de formare a profesioniștilor cu competențe în domeniul sustenabilității. Or, această cale ar putea fi urmată de universitățile din Republica Moldova, imediat în următorii ani, atât în contextul consolidării și dezvoltării unui învățământ superior calitativ, care să corespundă obiectivelor campaniei naționale „Învăță în Moldova”, cât și în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Prin angajamentul de a elabora noi cursuri, programe de formare profesională continuă și recalificare în domeniul sustenabilității, universitățile demonstrează deschidere și o capacitate de adaptare la provocările actuale, prin care își reconfirmă relevanța în fața provocărilor globale.

În figura 1 se generalizează principalele rezultate ale procesului de învățare în domeniul sustenabilității:

entities involved in waste collection, processing, and recycling, the use of specialized technologies, investment in renewable energy, and environmental protection initiatives. Core accounting courses can also introduce foundational concepts of sustainability accounting and reporting to make the subject more engaging and relevant to today's challenges.

Another approach involves specialisation through the development of courses or programs dedicated specifically to sustainability and ethics in accounting [25]. Relevant examples include the certificates offered by global professional bodies such as AICPA&CIMA [14] and ACCA [13], as well as their related educational resources. These programs and materials reflect the growing recognition of the urgent need to train professionals with sustainability-related competencies. This pathway could be adopted by universities in the Republic of Moldova in the near future, both as part of the broader goal of strengthening quality higher education, aligned with the national campaign “Study in Moldova”, and within the context of the country's European Union integration process. By committing to the development of new courses, continuing professional education programs, and retraining opportunities in the field of sustainability, universities demonstrate openness and adaptability to current challenges, reaffirming their relevance in addressing global issues.

Figure 1 offers an overarching synthesis of the principal outcomes of the learning process within the field of sustainability:

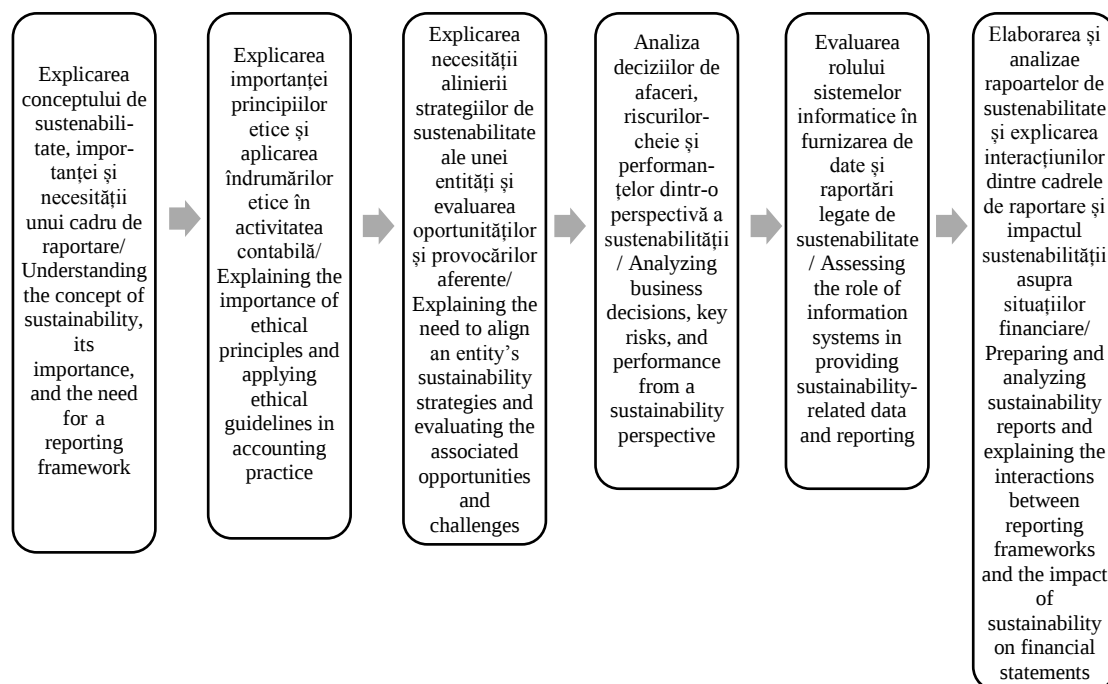


Figura1. Rezultatele procesului de instruire în domeniul sustenabilității/
Figure 1. The outcomes of the training process in the field of sustainability
Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the authors

Orientarea către economia sustenabilă îmbogățește setul de competențe ale absolvenților din domeniul contabil, făcându-i mai atractivi pentru angajatori. Pe măsură ce importanța factorilor ESG (mediu, social și guvernanță) crește, contabilii cu cunoștințe și abilități în acest domeniu vor fi tot mai apreciați.

Predarea sustenabilității în cadrul cursurilor de contabilitate necesită, adesea, abordări pedagogice inovatoare, care să implice studenții și să le faciliteze înțelegerea conceptelor complexe. În acest context, drept metodă eficientă de predare aplicată în cursurile de contabilitate, sunt **studiile de caz**, deoarece permit studenților să transpună cunoștințele teoretice în contexte reale de afaceri și să își dezvolte abilități de gândire critică, de lucru în echipă și de comunicare. Totodată, studiile de caz facilitează formarea capacității de a selecta și interpreta informații esențiale din seturi de date complexe și de gândire critică în abordarea problemelor dificile, și pentru justificarea argumentată a deciziilor formulate în cadrul echipei.

O altă oportunitate de învățare experimentală în domeniul sustenabilității, cu aceleași consecințe în percepția de cunoștințe și învățare, o reprezintă simulările și proiectele. Ar fi binevenite includerea sistematică a subiectelor

The shift towards a sustainable economy enriches the set of competences of accounting graduates, making them more attractive to employers. As the importance of ESG (environmental, social, and governance) factors continues to grow, accountants with knowledge and competencies in this area will be increasingly valued.

Teaching sustainability within accounting courses often involves the use of innovative pedagogical approaches that actively engage students and help them understand complex concepts. In this context, **case studies** are considered an effective teaching method in accounting education, as they allow students to apply theoretical knowledge to real-world business contexts and develop critical thinking, teamwork, and communication skills. Moreover, case studies enhance students' ability to identify and interpret essential information from complex data sets, approach difficult problems with critical insight, and justify decisions through well-founded arguments developed within team-based settings.

Another form of experiential learning in sustainability with comparable effects on knowledge retention and applied understanding is the use of simulations and project-based work. It

de sustenabilitate în agenda stagiilor de practică ale studenților.

5. În ce măsură universitățile din Republica Moldova, prin exemplul propriu, promovează conceptul de sustenabilitate și digitalizare?

Conform metodologiei de cercetare descrise anterior, a fost creată o listă de verificare a informațiilor diseminate de instituțiile analizate și calculat **indicele de informare**, prezentat în Tabelul 2.

would also be beneficial to systematically include sustainability-related topics in the agendas of student internships and practical placements.

5. To what extent do universities in the republic of Moldova promote the concepts of sustainability and digitalisation through their own institutional practices?

According to the research methodology described earlier, a checklist of the information disclosed by the analysed institutions was developed, and the information index was calculated, as presented in Table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Indicele de informare a universităților despre sustenabilitate și digitalizare//
Information disclosure index of universities regarding sustainability and digitalization**

	ASEM [26]	USM [27]	UTM [28]
Strategie instituțională de dezvoltare sustenabilă/capitole/referințe în alte strategii instituționale/ Institutional strategy for sustainable development / chapters / references in other institutional strategies	1	1	0
Rapoarte/capitole/referințe în rapoarte instituționale cu privire la sustenabilitate/ Reports / chapters / references in institutional reports regarding sustainability	0	0	1
Evenimente științifice cu conținuturi pe tematici de sustenabilitate/ Scientific events featuring content on sustainability topics	1	0	1
Centre de cercetare/Proiecte de cercetare cu tematici de sustenabilitate/ Research centers / research projects on sustainability topics	0	0	1
Principii de sustenabilitate și Obiective de Dezvoltare Durabilă luate în considerare în documentele interne/ Sustainability principles and sustainable development goals considered in internal documents	0	1	0
Indicele de informare/ sustenabilitate/ Information / sustainability index	0,20	0,40	0,60
Strategie instituțională de digitalizare/ Institutional digitalization strategy	0	0	1
Integrarea subiectelor de digitalizare în alte strategii/politici instituționale/ Integration of digitalization topics into other institutional strategies/policies	1	1	1
Manageri/Prorectori responsabili de digitalizare/ Managers / vice-rectors responsible for digitalization	0	1	1
Rapoarte /capitole în rapoarte privind digitalizarea/ Reports / chapters in reports on digitalization	0	0	1
Evenimente științifice în context de digitalizare/ Scientific events in the context of digitalization	1	1	1
Centre de cercetare/Proiecte de cercetare cu tematica digitalizării/ Research centers / research projects on the topic of digitalization	1	0	1
Indicele de informare/ Digitalizare/ Information / Digitalization Index	0,50	0,50	1,00

Sursa: elaborat de autor, în rezultatul analizei paginilor oficiale ale celor trei universități/ **Source:** developed by the author based on the analysis of the official websites of the three universities

Analiza documentelor publice, disponibile pe site-urile celor trei universități, indică o pre-

The analysis of publicly available documents on the official websites of the three

zență redusă a termenului „sustenabilitate”. Acesta se identifică, în principal, în contextul unor proiecte de cercetare, lucrări științifice și/sau parteneriate internaționale. Termenii „dezvoltare durabilă” și acronimul ESG nu au fost identificați în mod explicit în secțiunile accesibile. Doar o singură facultate ia în considerare principiile de sustenabilitate și Obiectivele de Dezvoltare Durabilă în planificarea strategică (strategii de dezvoltare). Prin urmare, deși există inițiative care includ aspecte de sustenabilitate, **nu a fost identificată o strategie instituțională** dedicată sau un angajament cuprinzător față de toate dimensiunile sustenabilității (mediu, social și economic) în documentele publice analizate.

O inițiativă remarcabilă, ce ilustrează o bună practică instituțională, a fost identificată în cadrul *Universității Tehnice a Moldovei (UTM)*, care, la începutul anului 2024, a demonstrat un angajament proactiv față de viitor prin înființarea unui *Centru de Cercetare dedicat dezvoltării sustenabile*. Prin crearea acestui centru specializat, UTM nu doar își consolidează rolul de actor responsabil în promovarea agendei globale de sustenabilitate, dar oferă și o platformă dedicată pentru generarea de cunoștințe avansate, stimularea inovației și formarea de specialiști capabili să abordeze provocările complexe ale unui viitor durabil. Această inițiativă reprezintă un pas semnificativ către integrarea preocupărilor de ordin ecologic, sociale și economic în activitățile de cercetare și, potențial, în oferta educațională a universității.

Un alt pilon important al *Universității Tehnice a Moldovei* îl constituie domeniul tehnologiilor și al digitalizării, unde instituția demonstrează o viziune progresistă și o capacitate remarcabilă de adaptare la exigențele tot mai accentuate ale societății informaționale contemporane. Raportul de activitate al UTM pentru anul 2024 evidențiază, în mod elocvent, angajamentul constant al universității față de integrarea tehnologiilor digitale în toate sferele sale de activitate: de la procesul educațional și cercetare, până la managementul instituțional și interacțiunea cu mediul socio-economic. Această preocupare activă pentru digitalizare nu se limitează la adoptarea superficială a unor instrumente tehnologice, ci reflectă **o strategie profundă de transformare**, menită să asigure relevanța absolvenților pe o piață a muncii din ce în ce mai digitalizată și să contribuie la dezvoltarea unei societăți bazate pe cunoaștere.

universities reveals a limited presence of the term “sustainability”. It appears primarily in the context of research projects, scientific publications, and/or international partnerships. The terms “sustainable development” and the acronym “ESG” were not explicitly identified in the accessible sections. Only one faculty explicitly considers sustainability principles and the Sustainable Development Goals (SDGs) in its strategic planning documents. Therefore, although some initiatives do include sustainability-related elements, **no dedicated institutional strategy** or comprehensive commitment to all dimensions of sustainability (environmental, social, and economic) was identified in the public documents analysed.

A noteworthy initiative that illustrates institutional best practice was identified at the Technical University of Moldova (UTM), which, in early 2024, demonstrated a proactive commitment to the future by establishing a *Research Center dedicated to sustainable development*. Through the creation of this specialized center, UTM not only strengthens its role as a responsible actor in promoting the global sustainability agenda, but also provides a platform for generating advanced knowledge, fostering innovation, and training professionals capable of addressing the complex challenges of a sustainable future. This initiative marks a significant step toward integrating environmental, social, and economic concerns into the university’s research activities and potentially its educational offerings.

Another important pillar of the *Technical University of Moldova (UTM)* is its focus on technology and digitalization. The institution demonstrates a progressive vision and remarkable capacity to adapt to the increasing demands of the contemporary information society. UTM’s 2024 Annual Report clearly highlights the university’s ongoing commitment to integrating digital technologies across all areas of activity from education and research to institutional management and engagement with the socio-economic environment. This active focus on digitalization goes beyond the superficial adoption of digital tools and reflects a deep strategic transformation aimed at enhancing the relevance of graduates in an increasingly digital labour market and contributing to the development of a knowledge-based society. In addition, the institution has adopted a code of ethics for digital communication, which provides a set of

Instituția dispune, complementar, de un cod de etică în comunicare digitală, care reprezintă un ansamblu de norme și îndrumări morale, menit să ajute membrii comunității universitare să evite conflicte morale și etice nedorite.

În consecință, recomandăm crearea și actualizarea unei secțiuni dedicate pe paginile web oficiale ale universităților și departamentelor, menită să evidențieze, în mod transparent, contribuțiile concrete ale comunității academice (proiecte de cercetare, inițiative didactice, activități de implicare comunitară) la realizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă.

Concluzii

Profesia contabilă se confruntă cu o transformare profundă, dictată de avansul digitalizării și de imperativul sustenabilității. Deși universitățile recunosc importanța acestor tendințe, manifestând interes academic prin cercetări și dezbateri, *integrarea lor în curriculumul de contabilitate rămâne limitată*. Se observă o *rigiditate notabilă* în abordările pedagogice și o *lipsă de transparență* în accesul la informațiile curriculare detaliate.

Este imperativă o reconfigurare a educației contabile. Aceasta trebuie să includă o reproiectare a curriculumului, care să integreze profund instrumente digitale avansate, alături de o încorporare activă a conceptelor de sustenabilitate (ESG, ODD) în majoritatea disciplinelor contabile. Politicile instituționale trebuie să sprijine proactiv această modernizare curriculară, dezvoltarea continuă a facultăților în noile competențe și adoptarea metodelor de predare inovatoare, bazate pe experiență (studii de caz, simulări, stagii de practică). Creșterea transparenței informațiilor curriculare și a eforturilor instituționale privind sustenabilitatea și digitalizarea este esențială pentru a stimula responsabilitatea și a promova competitivitatea programelor de studii. **Alinierea educației contabile din Moldova la standardele internaționale** în materie de practici digitale și sustenabile este crucială nu doar pentru succesul profesional și instituțional, ci și pentru consolidarea încrederii publice, sporirea competitivității economice a țării și susținerea agendei sale mai largi de integrare europeană.

Limitele studiului au fost determinate de complexitatea subiectului cercetat și accesul redus la informațiile cu acces deschis ale universităților autohtone examinate.

moral guidelines designed to help members of the university community avoid ethical and moral conflicts in the digital sphere.

Consequently, we recommend the creation and regular updating of a dedicated section on the official websites of universities and their departments, aimed at transparently showcasing the concrete contributions of the academic community (research projects, teaching initiatives, community engagement activities) toward the achievement of the Sustainable Development Goals.

Conclusions

The accounting profession is undergoing a profound transformation, driven by the advance of digitalization and the imperative of sustainability. Although universities acknowledge the importance of these trends and show academic interest through research and debate, their *integration into the accounting curriculum remains limited*. A *notable rigidity* persists in pedagogical approaches, along with a lack of transparency regarding access to detailed curricular information.

A reconfiguration of accounting education is imperative. This requires a redesign of the curriculum to deeply integrate advanced digital tools alongside the active incorporation of sustainability-related concepts (ESG, SDGs) across most accounting subjects. Institutional policies must proactively support this curricular modernisation, the continuous development of faculty in emerging competencies, and the adoption of innovative, experience-based teaching methods (such as case studies, simulations, and internships). Enhancing transparency in curricular information and in institutional efforts related to sustainability and digitalisation is essential to foster accountability and promote the competitiveness of academic programs. **Aligning accounting education in Moldova with international standards** in digital and sustainable practices is crucial not only for professional and institutional success, but also for strengthening public trust, boosting the country's economic competitiveness, and supporting its broader European integration agenda.

The limitations of this study were shaped by the complexity of the research topic and the limited access to open information from the Moldovan universities examined.

Bibliografie/ Bibliography:

1. LAZARI, L. Adaptarea educației contabile la tendințele în schimbare. Online. In: *Învățământul superior contabil: provocări și soluții, colocviu științific*. Colocviu științific cu participare intern. în memoria prof. Viorel Țurcanu, 17 noiem. 2023, ed. a 2-a. Culegere de teze științifice. Chișinău: ASEM, 2023, pp. 8-10. Disponibil: <https://conferinte.stiu.md/sites/default/files/evenimente/Culegerea%20de%20TEZE%20%28CZU%2BDOI%29.pdf> [accesat 2025-02-14].
2. GINER, B. I. *La divulgacion de informacion financiera: una investigacion empirica*. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, 1995.
3. TIMIȘ, A. and M. ȘTEFĂNESCU. Internal Audit Aspects of Companies' Sustainability Reporting. *Audit Financiar*. Online. 2025, vol. 23, no. 1 (177), pp. 141-151. Disponibil: <https://auditfinanciar.cafr.ro/wp-content/uploads/2025/02/AF-1-2025-RO.pdf> [accesat 2025-04-12].
4. NITRO. *The 3 Simple Steps to Digital Evolution*. Online. Disponibil: <https://www.gonitro.com/blog/3-steps-to-digital-evolution> [accesat 2025-03-31].
5. THOMSON REUTERS. *The impact of artificial intelligence on the tax and accounting profesion*. Online. 2024, October 30. Disponibil: <https://www.gonitro.com/blog/3-steps-to-digital-evolution>. [accesat 2025-03-15].
6. ACCA. *Digital horizons: technology, innovation and the future of accounting*. Online. Disponibil: https://www.accaglobal-com.translate.google.uk/en/professional-insights/technology/digital-horizons.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ro&_x_tr_hl=ro&_x_tr_pto=wapp [accesat 2025-03-12].
7. ACCOUNTANCY AGE. *How AI is revolutionising Accounting*. Online. 2024, March 12. Disponibil: <https://www.accountancyage.com/2024/03/12/how-ai-is-revolutionising-accounting/> [accesat 2025-04-01].
8. TIRON-TUDOR, A.; A. LABADITIS (CORDOS) and D. DELIU. Future-Ready Digital Skills in the AI Era: Bridging Market Demands and Student Expectations in the Accounting Profession. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018, vol. 215. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124105> [accesat 2025-04-01].
9. THOMSON REUTERS INSTITUTE. *The 2024 Generative AI in Professional Services Report*. Online. Perceptions, Usage & Impact on the Future of Work. 2024. Disponibil: <https://www.thomsonreuters.com/en/reports/2024-generative-ai-in-professional-services> [accesat 2025-04-01].
10. RANA, D. Transforming accounting education: analyzing the impact of innovative teaching practices. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*. Online. 2023, nr. 5 (10), pp. 7-12. Disponibil: <https://doi.org/10.37547/tajssei> [accesat 2025-14-03].
11. SILVA, T.-A. and A. NILIPOUR. *Is the accounting curricula keeping up with sustainability development?* Online. 2024. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09639284.2024.2351951#d1e4024> [accesat 2025-11-04].
12. IFAC. *Educating accounting for a sustainable future*. Online. Disponibil: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2024-01/IFAC-sustainability-education-literature-review.pdf>. [accesat 2025-03-04].
13. ACCA. *ACCA Qualification*. Online. Disponibil: <https://www.accaglobal.com/gb/en/qualifications/glance.html> [accesat 2025-03-16].
14. AICPA&CIMA. *The Sustainability & ESG Imperative for the Accounting and Finance Profession*. Online. Disponibil: <https://www.aicpa-cima.com/resources/article/the-sustainability-and-esg-imperative-for-the-accounting-and-finance> [accesat 2025-02-20].
15. IFAC. Online. Disponibil: <https://www.ifac.org/> [accesat 2025-04-02].
16. AYSEL, G. *Sustainability in Accounting Education*. Online. Disponibil: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31348.55683> [accesat 2025-04-12].

17. BAHNARU, R. ESG reporting in the Republic of Moldova: challenges and opportunities in aligning with european and international standardts. *Eastern European Journal of Regional Studies*. 2024, vol. 10, nr. 2, pp. 74-84.
18. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare digitală 2023-2030*: nr. 650 din 06-09-2023. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=139408&lang=ro [accesat 2025-01-30].
19. *Lege pentru aprobarea Strategiei națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”*: nr. 315 din 17-11-2022. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134582&lang=ro, 2022 [accesat 2025-01-30].
20. ASEM. *Conferințe științifice*. Online. Disponibil: <https://caae.ase.md/conferinte/> [accesat 2025-03-02].
21. DELLAPORTAS, S. RMIT accounting educators' conference: 2016 'accounting education what it is, and what it is not'. *Accounting Education*. Online. 2019, vol. 28, nr. 2, pp. 119-126. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09639284.2019.1584964#d1e89> [accesat 2025-04-12].
22. *A. C. Littleton's Final Thoughts on Accounting: A Collection of Unpublished Essays*. Online. Emerald Group Publishing, 2016. ISBN: 978-1-78635-390-0, eISBN: 978-1-78635-389-4. Disponibil: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/s1479-350420160000020021/full/html?skipTracking=true> [accesat 2025-04-22].
23. DULAMY, J. A. and A. G. HAMADI. *Accounting Education and Its Role in Light of Contemporary Trends in The Accounting Profession - An Applied Study*. Online. Sakarya: EAI, 2022. Disponibil: <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.7-9-2021.2315378> [accesat 2025-04-12].
24. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ. *Dezvoltare durabilă: Educație de calitate*. Online. Disponibil: <https://statisticamd.github.io/sdg-site-moldova/ro/4/> [accesat 2025-05-02].
25. STROE, R. 4 ways to champion sustainability and ethics in accounting curricula. *Journal of Accountancy*. Online. 2024, June 12. Online. Disponibil: <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/academic-update/4-ways-to-champion-sustainability-and-ethics-in-accounting-curricula/> [accesat 2025-03-20].
26. *Academia de Studii Economice din Moldova*. Site web. 2020-. Disponibil: <https://ase.md/> [accesat 2025-03-12].
27. *Universitatea de Stat din Moldova*. Site web. Disponibil: <https://usm.md/> [accesat 2025-03-12].
28. *Universitatea Tehnică a Moldovei*. Site web. Disponibil: <https://utm.md/> [accesat 2025-03-12].

CZU: [334.722.26+347.453.4]:657.4(478)

UDC: [334.722.26+347.453.4]:657.4(478)

REFORMA PARTENERIATELOR PUBLIC- PRIVATE ÎN REPUBLICA MOLDOVA: IMPLICAȚII JURIDICE ȘI CONTABILE ALE NOILOR REGLEMENTĂRI

Conf. univ. dr. Angela POPOVICI, ASEM
popovici.angela.alexandru@ase.md

ORCID: 0000-0002-8844-0304

Drd. Corina PANUȘ, ASEM

corinapanus.diug@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2062-2953

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.106>

THE REFORM OF PUBLIC- PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: LEGAL AND ACCOUNTING IMPLICATIONS OF THE NEW REGULATIONS

Assoc. Prof. PhD Angela POPOVICI, ASEM
popovici.angela.alexandru@ase.md

ORCID: 0000-0002-8844-0304

PhD candidate Corina PANUȘ, ASEM

corinapanus.diug@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2062-2953

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.106>

În condițiile intensificării provocărilor economice și al presiunilor exercitate asupra bugetelor publice, parteneriatul public-privat (PPP) capătă un rol esențial în modernizarea infrastructurii și în furnizarea eficientă a serviciilor publice. PPP-urile reprezintă forme contractuale complexe de colaborare între sectorul public și cel privat, în care riscurile, resursele și responsabilitățile sunt partajate într-un mod echitabil. Modificările recente ale legislației naționale impun o reconsiderare a cadrului juridic și metodologic aferent implementării acestor parteneriate. Prezentul articol își propune să analizeze noile reglementări legislative privind PPP-urile, cu un accent deosebit pe definirea și clasificarea contractelor utilizate, în special, a celor de parteneriat și de locațiune. Sunt abordate aspectele teoretice, juridice și contabile ale acestor contracte, precum și implicațiile lor asupra raportării financiare. Rezultatele cercetării evidențiază necesitatea armonizării legislației contabile și a reglementărilor fiscale cu evoluțiile din domeniul PPP, în vederea asigurării unei gestiuni transparente, eficiente și conforme cu bunele practici internaționale.

Cuvinte-cheie: parteneriat public-privat, partener public, partener privat, contract de locațiune, locațiune, arendă.

JEL: M-41; M-40; H-44; H-54; K-12.

Introducere

Parteneriatul public-privat (PPP) reprezintă un instrument modern de politică economică,

In the context of growing economic challenges and increasing pressure on public budgets, public-private partnerships (PPPs) are assuming an essential role in modernising infrastructure and ensuring the efficient delivery of public services. PPPs are complex contractual arrangements between the public and private sectors, in which risks, resources, and responsibilities are equitably shared. Recent amendments to the national legislation require a reassessment of the legal and methodological framework governing the implementation of such partnerships. This article aims to analyse the new legislative regulations on PPPs, with a particular focus on the definition and classification of the contracts used, especially partnership and lease agreements. The study addresses the theoretical, legal, and accounting dimensions of these contracts, as well as their implications for financial reporting. The research findings highlight the necessity of aligning accounting standards and fiscal regulations with the evolving PPP framework, in order to ensure transparent, efficient management in line with international best practices.

Keywords: public-private partnership, public partner, private partner, lease contract, lease, land lease.

JEL: M-41; M-40; H-44; H-54; K-12.

Introduction

Public-private partnership (PPP) represents a modern economic policy instrument increasingly used to achieve sustainable development goals, particularly in the fields of infra-

utilizat tot mai frecvent pentru realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă, în special, în domeniul infrastructurii și serviciilor publice. În Republica Moldova, acest mecanism a devenit relevant în contextul integrării europene și al necesității de a eficientiza utilizarea resurselor publice. PPP implică o colaborare contractuală, pe termen lung, între un partener public și un partener privat, care își asumă sarcini, riscuri și beneficii împărțite, în vederea livrării unor servicii de interes general.

Modificările legislative adoptate în februarie 2025, prin completarea și ajustarea Legii cu privire la parteneriatul public-privat nr.179/2008 (Legea nr.179/2008) marchează o etapă importantă în consolidarea cadrului juridic național.

Această modificare aliniază legislația națională la cerințele Directivei 2014/23/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 26 februarie 2014 privind atribuirea contractelor de concesiune (Directiva 2014/23/UE), oferind definiții clare, reguli de selecție a partenerilor, criterii de evaluare a proiectelor și cerințe de raportare.

În paralel, impactul acestor modificări asupra contabilității proiectelor PPP este major. Este necesară o abordare integrată, care să țină cont atât de reglementările contabile naționale, cât și de Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS), în special, în ceea ce privește contractele de locațiune, frecvent utilizate în cadrul PPP. Acest articol analizează implicațiile juridice, contabile și de raportare ale noilor reglementări, propunând soluții pentru o armonizare eficientă între legislație și practică.

Obiectivele cercetării

Cercetarea are drept scop principal analiza noilor reglementări privind PPP în Republica Moldova, cu accent pe implicațiile juridice și contabile asociate acestora.

Obiectivele specifice urmărite includ:

- *examinarea modificărilor introduse prin Legea nr.179/2008, în forma consolidată din februarie 2025;*
- *clarificarea noțiunii de locațiune ca formă contractuală utilizată în cadrul PPP;*
- *investigarea aplicabilității Indicațiilor metodice privind contabilitatea PPP în raport cu IFRS 16 „Contracte de leasing” (IFRS 16);*
- *identificarea dificultăților contabile în cazul partenerilor privați implicați în proiecte PPP;*

structure and public services. In the Republic of Moldova, this mechanism has gained relevance in the context of European integration and the imperative to optimise the use of public resources. A PPP involves a long-term contractual collaboration between a public partner and a private partner, whereby responsibilities, risks, and benefits are shared with the objective of delivering services of public interest.

The legislative amendments adopted in february 2025, through the revision and supplementation of the Law on Public-Private Partnerships No.179/2008 (Law No.179/2008), mark a significant milestone in strengthening the national legal framework.

These changes align the domestic legislation with the requirements of Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 february 2014 on the award of concession contracts (Directive 2014/23/EU), providing clear definitions, partner selection rules, project evaluation criteria, and reporting requirements.

Concurrently, the impact of these reforms on the accounting of PPP projects is substantial. An integrated approach is required, one that takes into account both national accounting regulations and International Financial Reporting Standards (IFRS), particularly with regard to lease contracts, which are commonly used in PPP structures. This article analyzes the legal, accounting, and financial reporting implications of the new regulations, and proposes practical solutions for ensuring effective harmonization between legislation and implementation.

Research Objectives

The primary aim of this research is to analyze the new regulations concerning PPPs in the Republic of Moldova, with a particular focus on their legal and accounting implications.

The specific objectives pursued include:

- *examining the amendments introduced through Law No.179/2008, as consolidated in february 2025;*
- *clarifying the concept of lease as a contractual form used within PPP arrangements;*
- *investigating the applicability of the Methodological Guidelines on PPP Accounting in relation to IFRS 16 “Leases”;*
- *identifying accounting challenges faced by private partners involved in PPP*

- formularea unor propuneri de armonizare a reglementărilor naționale cu cerințele și bunele practici contabile internaționale.

Metodologia cercetării

Pentru realizarea studiului, au fost utilizate următoarele metode de cercetare:

- **Analiza documentară:** examinarea legislației naționale relevante, incluzând Codul Civil al Republicii Moldova nr.1107/2002, Legea contabilității și raportării financiare a Republicii Moldova nr.287/2017, Legea cu privire la parteneriatul public-privat nr.179/2008 (în formă modificată), precum și a actelor normative cum ar fi Indicațiile metodice privind contabilitatea PPP și IFRS 16;
- **Analiza comparativă:** evaluarea diferențelor dintre cadrul normativ anterior și cel actual în domeniu PPP, pentru a evidenția progresele realizate;
- **Studiu de caz:** analiza concesiunii Aeroportului Internațional Chișinău, utilizat ca exemplu de eșec instituțional survenit în absența unui cadru juridic coerent și funcțional;
- **Analiza contabilă:** interpretarea implicațiilor contabile ale contractelor de locațiune în contextul PPP, cu accent pe definirea conceptelor-cheie, recunoașterea drepturilor și obligațiilor, precum și examinarea tratamentului contabil, aplicabil partenerului privat în cadrul acestor operațiuni.

Rezultate și discuții

În Republica Moldova, PPP sunt reglementate, în principal prin Legea cu privire la parteneriatul public-privat nr.179/2008 [7]. În perioada anilor 2008-2024, aplicarea acestei Legi a fost marcată de multiple deficiențe, dintre care se evidențiază următoarele:

- lipsa unor prevederi clare de inițiere, evaluare și desfășurare a proiectelor PPP;
- transparența redusă în atribuirea sarcinilor caracteristice contractelor PPP;
- reglementările generaliste, insuficient armonizate cu standardele Uniunii Europene (UE).

La 27 februarie 2025, au fost adoptate noi modificări semnificative ale Legii privind PPP, aliniind legislația națională la normele Directivei 2014/23/UE [2]. Necesitatea modernizării cadru-

projects;

- *formulating proposals for harmonizing national regulations with international accounting standards and best practices.*

Research Methodology

The following research methods were employed in the development of this study:

- **Documentary analysis:** review of relevant national legislation, including the Civil Code of the Republic of Moldova No.1107/2002, the Accounting and Financial Reporting Law No.287/2017, the Law on Public-Private Partnerships No.179/2008 (as amended), as well as regulatory instruments such as the Methodological Guidelines on PPP Accounting and IFRS 16;
- **Comparative analysis:** assessment of the differences between the previous and current regulatory frameworks governing PPPs, in order to highlight the progress achieved;
- **Case study:** analysis of the concession of Chișinău International Airport, used as an example of institutional failure resulting from the absence of a coherent and functional legal framework;
- **Accounting analysis:** interpretation of the accounting implications of lease contracts within the PPP context, with a focus on defining key concepts, recognizing rights and obligations, and examining the accounting treatment applicable to private partners involved in such operations.

Results and Discussions

In the Republic of Moldova, PPPs are primarily regulated by the Law on Public-Private Partnerships No. 179/2008 [7]. Between 2008 and 2024, the application of this law was marked by several shortcomings, among which the following are particularly notable:

- the absence of clear provisions regarding the initiation, evaluation, and implementation of PPP projects;
- low levels of transparency in the allocation of responsibilities specific to PPP contracts;
- broadly formulated regulations, insufficiently harmonized with European Union (EU) standards.

On february 27, 2025, significant amend-

lui normativ privind PPP în Republica Moldova a fost determinată de evoluțiile la nivel internațional, de cerințele tot mai stricte privind transparența proceselor decizionale și financiare, precum și de imperativul atragerii capitalului privat în realizarea proiectelor de interes public.

Noile reglementări contribuie la consolidarea cadrului juridic aplicabil al PPP, având ca drept obiectiv nu doar atragerea investițiilor private, ci și creșterea eficienței și transparenței acestui mecanism de colaborare între sectorul public și privat.

Principalele direcții reformate includ:

- ✓ **definirea clară a conceptului de PPP** – PPP este reglementat ca o formă de cooperare contractuală, pe termen lung, între stat și sectorul privat, având ca scop dezvoltarea infrastructurii și furnizarea serviciilor publice;
- ✓ **stabilirea unor reguli mai stricte privind contractele PPP** – durata minimă a unui astfel de contract este de 5 ani, iar cea maximă de 35 de ani, perioadă în care riscurile, beneficiile și resursele sunt repartizate echitabil între partenerii implicați;
- ✓ **îmbunătățirea accesului la finanțare** – vor fi dezvoltate instrumente financiare mai accesibile, iar statul va putea interveni prin oferirea de garanții în vederea susținerii implementării proiectelor PPP;
- ✓ **selecția mai riguroasă a proiectelor** – proiectele de tip PPP vor fi supuse unei proceduri de selecții mai stricte, realizată în baza unor criterii clar definite, menite să asigure viabilitatea economică a acestora și protejarea patrimoniului public;
- ✓ **creșterea responsabilității în gestionarea proiectelor** – legea prevede elaborarea unor planuri detaliate de implimentare, care să includă o repartizare echitabilă a riscurilor și dispoziții implicite privind transferul corespunzător al bunurilor către stat la încheierea perioadei contractuale.

Această tranziție legislativă – de la un cadru generalist și permisiv, către un sistem reglementat și transparent aliniat practicilor europene – marchează un moment de referință în evoluția PPP în Republica Moldova.

În acest context, noile reglementări generează implicații semnificative asupra contabilității managementului financiar al proiectelor PPP, impunând cerințe sporite privind evidența resur-

ments to the PPP Law were adopted, aligning the national legislation with the provisions of Directive 2014/23/EU [2]. The need to modernize the legal framework for PPPs in the Republic of Moldova was driven by developments at the international level, increasingly stringent requirements for transparency in decision-making and financial processes, and the imperative to attract private capital for the implementation of public interest projects.

The new regulations contribute to the strengthening of the legal framework applicable to PPPs, aiming not only to attract private investment but also to enhance the efficiency and transparency of this collaboration mechanism between the public and private sectors.

The main areas of reform include:

- ✓ **clear definition of the PPP concept** – PPP is regulated as a long-term contractual form of cooperation between the state and the private sector, aimed at developing infrastructure and delivering public services;
- ✓ **establishment of stricter rules for PPP contracts** – the minimum duration of a PPP contract is set at 5 years, and the maximum at 35 years, during which risks, benefits, and resources are to be equitably distributed between the involved partners;
- ✓ **improved access to financing** – more accessible financial instruments will be developed, and the state may provide guarantees to support the implementation of PPP projects;
- ✓ **stricter project selection** – PPP projects will be subject to a more rigorous selection procedure, based on clearly defined criteria intended to ensure their economic viability and the protection of public assets;
- ✓ **increased accountability in project management** – the law requires the development of detailed implementation plans, including fair risk allocation and explicit provisions regarding the appropriate transfer of assets to the state upon the expiration of the contract period.

This legislative transition, from a general and permissive framework to a regulated and transparent system aligned with European practices – marks a milestone in the evolution of PPPs in the Republic of Moldova.

In this context, the new regulations generate significant implications for the accounting

selor, raportarea riscurilor și monitorizarea performanței contractuale.

Principalele diferențe sunt prezentate în tabelul 1.

and financial management of PPP projects, imposing heightened requirements for resource tracking, risk reporting, and contract performance monitoring.

The main differences are presented in Table 1.

Tabelul 1/Table 1

Sinteza comparativă a definiției PPP conform Legii nr.179/2008 /

Comparative summary of the definition of PPP according to Law No. 179/2008

Legea nr.179/2008 până la modificare / Law No.179/2008 before its amendment	Legea nr.179/2008 după modificarea din 2025 / Law No.179/2008 as amended in 2025
Contractul de PPP este un contract de lungă durată, încheiat între o autoritate publică și un partener privat, în scopul realizării, reabilitării sau exploatarei unui bun de interes public / A PPP contract is a long-term contract concluded between a public authority and a private partner for the purpose of constructing, rehabilitating, or operating a public asset.	Contractul de PPP este un aranjament contractual cu durată determinată, încheiat între partenerul public și partenerul privat, având ca obiectiv principal construirea, modernizarea și/sau reconstrucția infrastructurii publice, de către partenerul privat, în schimbul unei compensații provenite în totalitate sau în parte, din plăți efectuate de către partenerul public sau de utilizator / A PPP contract is a fixed-term contractual arrangement between a public partner and a private partner, with the main objective of constructing, modernising and/or reconstructing public infrastructure by the private partner in exchange for compensation derived wholly or partly from payments made by the public partner or the user.

Sursa: elaborat de autor în baza Legii nr.179/2008, Legea nr.179/2008 din 27.02.2025 [7] /

Source: developed by the Author based on Law No.179/2008, Law No.179/2008 of 27.02.2025 [7]

Potrivit noilor modificări, Legea 179/2008, revizuită în februarie 2025, asigură o armonizare substanțială cu standardele europene și reflectă bunele practici internaționale în domeniu de guvernare a proiectelor de PPP. Noua definiție a contractului de PPP evidențiază un nivel sporit de maturitate legislativă, aliniindu-se criteriilor recunoscute la nivel internațional. Totodată, noțiunile de bază aferente acestui mecanism, au fost revizuite, după cum se prezintă în Figura 1.

According to the new amendments, Law No.179/2008, revised in february 2025, ensures substantial harmonization with European standards and reflects international best practices in the governance of PPP projects. The new definition of the PPP contract demonstrates a higher level of legislative maturity, aligning with internationally recognized criteria. Additionally, the fundamental concepts related to this mechanism have been revised, as illustrated in Figure 1.



Figura 1. Compararea noțiunilor-cheie în legea PPP înainte și după modificările din 2025 /
Figure 1. Comparison of key concepts in Law No.179/2008 before and after the 2025

Sursa: elaborată de autor în baza Legea nr.179/2008 și Legea nr.179/2008 din 2025 [7, art.2] / **Source:** developed by the Author based on Law No.179/2008, Law No.179/2008 of 27.02.2025 [7, art.2]

Analiza noțiunilor juridice atribuite PPP evidențiază o evoluție conceptuală semnificativă, marcată prin extinderea și clarificarea cadrului tehnic și legal utilizat. Această abordare facilitează o mai bună structurare a responsabilităților în derularea proiectelor PPP și contribuie la sporirea coerenței cu standardele internaționale, în special cu cerințele IFRS.

Astfel, sunt introduse două forme distincte de PPP [7, art.18]:

- *parteneriat public-privat contractual* – realizat pe baza unui contract pe termen

The analysis of the legal concepts attributed to PPPs highlights a significant conceptual evolution, characterized by the expansion and clarification of the technical and legal framework employed. This approach facilitates better structuring of responsibilities in the execution of PPP projects and contributes to increased coherence with international standards, particularly with the requirements of IFRS.

Thus, two distinct forms of public-private partnerships are introduced [7, art.18]:

lung, încheiat între partenerul public, partenerul privat și o societate de proiect al cărei capital social este deținut integral de către partenerul privat. Acesta din urmă va acționa ca societate de proiect;

- *parteneriat public-privat instituțional* – realizat printr-un contract pe termen lung, încheiat între partenerul public și partenerul privat, prin care aceștia înființează o societate nouă, deținută în comun care, ulterior înregistrării în registrul persoanelor juridice, va funcționa ca o societate de proiect și va dobândi calitatea de parte la contractul de parteneriat public-privat respectiv.

Pe de o parte, Legea nr.179/2008, după modificările din 2025, prevede că pentru contractele de PPP care au ca obiect concesiuni de servicii în curs de realizare la data intrării în vigoare a noilor reglementări, modificările propuse nu se vor aplica. Indicațiile metodice aferente nu au fost modificate. Astfel, pentru tipurile de contracte precum: *antrepriză/prestări servicii, administrare fiduciară, locațiune/arendă, concesiune, societate comercială sau de societate civilă*, acestea continuă să reglementeze metodele de contabilizare a operațiunilor aferente contractelor de PPP.

Potrivit unui studiu efectuat anterior de autor, la finele anului 2024, în RM existau 58 de proiecte realizate prin contractele menționate [8]. Contractul de locațiune este frecvent utilizat pentru transmiterea în folosință temporară a bunurilor publice în condiții de PPP. Prin urmare, analiza contractului de locațiune este esențială pentru asigurarea unei evidențe contabile corecte și transparente.

Spre exemplu, Indicațiile metodice stabilesc că contractul de locațiune/arendă are ca obiect transmiterea în posesie și folosință temporară a bunurilor proprietate publică. Partenerul privat fiind responsabil de utilizarea la destinație a bunului și colectarea plăților pentru lucrările efectuate și serviciile prestate [4, pct.53].

Potrivit SNC „Contracte de leasing”, noțiunea de locațiune/arendă este echivalentă cu cea de leasing și este definită ca un contract prin care locatorul cedează locatarului, în schimbul unei plăți sau serii de plăți, dreptul de utilizare a activului pentru o perioadă convenită de timp [11].

- *contractual public-private partnership* – established based on a long-term contract concluded between the public partner, the private partner, and a project company whose share capital is entirely owned by the private partner. The latter acts as the project company;
- *institutional public-private partnership* – established through a long-term contract concluded between the public partner and the private partner, whereby they create a new jointly owned company which, upon registration in the legal persons' registry, will operate as a project company and become a party to the respective public-private partnership contract.

On the one hand, Law No.179/2008, following the amendments of 2025, stipulates that for PPP contracts involving service concessions underway at the date of entry into force of the new regulations, the proposed changes shall not apply. The related Methodological Guidelines have not been amended. Thus, for contract types such as: *turnkey/service contracts, fiduciary management, lease/rent, concession, commercial company, or civil partnership*, these continue to regulate the accounting methods for operations related to PPP contracts.

According to a previous study conducted by the author, by the end of 2024, there were 58 projects in the Republic of Moldova implemented through the aforementioned contracts [8]. The lease contract is frequently used to grant temporary use of public assets under PPP conditions. Therefore, the analysis of the lease contract is essential to ensure accurate and transparent accounting records.

For example, the Methodological Guidelines establish that a lease/rent contract involves the transfer of possession and temporary use of publicly owned assets. The private partner is responsible for the proper use of the asset and for collecting payments for works performed and services rendered [4, para.53].

According to the NAS “Leases”, the concept of lease/rent is equivalent to leasing and is defined as a contract by which the lessor grants the lessee, in exchange for a payment or series of payments, the right to use an asset for an agreed period of time [11].

Deși Directiva 2013/34/UE nu oferă o definiție expresă a contractului de locațiune, aceasta permite ca tratamentul contabil al acestuia să fie reglementat de legislația națională, în conformitate cu principiile generale acceptate. În majoritatea statelor membre ale UE, acest tratament este corelat cu IFRS 16 „Contracte de leasing” sau cu reglementările naționale echivalente [3].

Conform IFRS 16 „Contracte de leasing”, un contract de leasing este un contract, sau o parte a unui contract, care confer dreptul de a utiliza un activ (activul-suport) pentru o anumită perioadă de timp în schimbul unei contraprestații [5].

Conform Indicațiilor metodice, partenerul privat ține contabilitatea operațiunilor aferente contractelor de locațiune/arendă în conformitate cu prevederile SNC „Contracte de leasing”. Astfel, potrivit pct.56 din Indicațiile metodice privind contabilizarea operațiunilor aferente contractului de locațiune/arendă, partenerul privat trebuie să respecte următoarele reguli de bază [4, pct.56]:

- *Bunurile primite* în locațiune/arendă se reflectă în conturile extrabilanțiere la valoarea convenită de părți;
- *Costurile direct* atribuibile recepționării sau restituirii bunurilor primite în locațiune/arendă, precum și cele aferente întreținerii acestora, care, conform condițiilor contractului sunt suportate de către locatar (partenerul privat), se contabilizează în conformitate cu pct. 29-32 din SNC „Contracte de leasing”;
- *Plata de locațiune (arendă)* se înregistrează, concomitent, ca majorare a costurilor și cheltuielilor curente, precum și a datoriilor;
- *Valoarea de vânzare* a lucrărilor de reparație, transmise partenerului public, se înregistrează, concomitent, ca majorare a creanțelor și veniturilor curente;
- *Creanțele și datoriile* curente aferente contractului se decontează în mod reciproc.

Ca urmare a celor menționate, partenerul privat contabilizează bunurile primite în locațiune în conturile extrabilanțiere, în conformitate

Although Directive 2013/34/EU does not provide an explicit definition of a lease contract, it allows the accounting treatment of such contracts to be governed by national legislation, in accordance with generally accepted principles. In most EU member states, this treatment is aligned with IFRS 16 “Leases” or equivalent national regulations [3].

According to IFRS 16 “Leases” a lease contract is an agreement, or part of an agreement, that conveys the right to use an asset (the underlying asset) for a specified period of time in exchange for consideration [5].

According to the Methodological Guidelines, the private partner accounts for the operations related to lease/rent contracts in accordance with the provisions of the NAS “Leases”. Thus, according to paragraph 56 of the Methodological Guidelines on accounting for operations related to lease/rent contracts, the private partner must comply with the following basic rules [4, para.56]:

- *Assets received* under lease/rent are recorded in off-balance sheet accounts at the value agreed upon by the parties;
- *Direct costs attributable* to the receipt or return of the leased/rented assets, as well as maintenance costs that, according to the contract terms, are borne by the lessee (private partner), are accounted for in accordance with paragraphs 29-32 of the NAS “Leases”;
- *Lease (rent) payments* are simultaneously recorded as increases in costs and current expenses, as well as liabilities;
- *Sales value* of repair works transferred to the public partner is simultaneously recorded as an increase in receivables and current income
- *Current receivables* and liabilities related to the contract are settled mutually.

As a result of the above, the private partner records assets received under lease in off-balance sheet accounts, in accordance with the General Chart of Accounts. These accounts are intended to track the existence and movement of assets that do not belong to the entity as property but are temporarily held or

cu Panul general de conturi contabile. Aceste conturi sunt destinate contabilizării existenței și mișcării activelor care nu aparțin entității cu titlu de proprietate, dar se află temporar în folosință sau la dispoziția acestuia. În acest scop, pentru reflectarea valorii bunurilor primite în locațiune, se utilizează contul extrabilanțier 911 „*Imobilizări corporale primite în leasing (arendă, locațiune) operațional*” [9].

Pentru o mai bună înțelegere a tratamentului contabil în continuare vom examina contabilizarea operațiunilor economice aferente unui contract de locațiune, prin intermediul unui exemplu practic:

Exemplu. *Partenerul privat a primit, în baza contractului de locațiune, de la Partenerul public, pe un termen de 3 ani, un parc de distracții pentru copii. Valoarea bunului, ce face obiectul contractului, constituie 3 200 000 lei. Peste un an, Partenerul privat a efectuat, în antrepriză, reparația mijloacelor distractive în scopul menținerii parcului în stare funcțională. Costul efectiv al reparației a constituit 260 200 lei. Conform contractului încheiat, Partenerul public acceptă costul de reparație în mărime de până la 140 000 lei, să fie compensat din contul plăților aferente contractului de locațiune, care se efectuează la sfârșitul fiecărei luni, în valoare de 18 000 lei. Respectiv, costul reparației ce depășește limita stabilită în contract, urmează să fie suportat de către Partenerul privat. Potrivit politicilor contabile ale acestuia, costurile aferente reparației curente a bunurilor primite ca obiecte ale parteneriatului public-privat se recunosc ca cheltuieli anticipate și sunt repartizate uniform la cheltuieli curente pe o perioadă de 12 luni.*

În conformitate cu politicile contabile, partenerul privat contabilizează costurile aferente reparației parcului de distracții în contul de gestiune 845 „*Costuri aferente contractelor de locațiune*”, în baza unui document primar (act de transmitere) care va conține elementele obligatorii prevăzute la art.11 alin. (7) din Legea 287/2017 [7, art.11].

Conform exemplului prezentat mai sus, partenerul privat va contabiliza operațiunile economice în Tabelul ce urmează.

at its disposal. For this purpose, to reflect the value of assets received under lease, the off-balance sheet account 911 “*Tangible fixed assets received under operational leasing (rent, lease)*” is used [9].

For a better understanding of the accounting treatment, the following section will examine the accounting of economic transactions related to a lease contract through a practical example:

Example. *The private partner received, under a lease contract, from the public partner, for a term of 3 years, an amusement park for children. The value of the asset subject to the contract amounts to 3 200 000 MDL. After one year, the private partner carried out repairs as a contractor to maintain the park's functionality. The actual repair cost amounted to 260 200 MDL. According to the signed contract, the public partner agrees to accept repair costs up to 140 000 MDL, which will be offset against lease payments made at the end of each month, amounting to 18 000 MDL. Accordingly, repair costs exceeding the contractually established limit must be borne by the private partner.*

According to the private partner's accounting policies, costs related to the routine maintenance of assets received under the public-private partnership are recognized as prepaid expenses and are evenly allocated to current expenses over a period of 12 months.

In accordance with its accounting policies, the private partner records the repair costs of the amusement park in management account 845 “*Costs related to lease contracts*”, based on a primary document (transfer act) containing the mandatory elements stipulated in Article 11, paragraph (7) of Law No.287/2017 [7, art.11].

Based on the example presented above, the private partner will account for the economic transactions as shown in the following table.

Tabelul 2/Table 2

**Înregistrările contabile ale partenerului privat aferente contractului
de locațiune/arendă / The private partner's accounting records relating
to the lease/rental agreement**

Nr. / No.	Conținutul operațiunii / Contents of the operation	Documente primare aferele operațiunilor contabile / Primary documents related to accounting operations	Suma, Lei / Amount, MDL	Correspondența conturilor / Accounts correspondence	
				Debit / Debit account	Credit / Credit account
1	2	3	4	5	6
1	Reflectarea valorii bunului primit în locațiune / Reflecting the value of the asset received in lease	Procesul-verbal de primire-predare a bunului, factura fiscală emisă de partenerul public / Receipt and delivery report for the goods, tax invoice issued by the public partner	3 200 000	911	-
2	Reflectarea costurilor de reparație a parcului / Reflection of park repair costs	Factură fiscală, proces-verbal de executare a lucrărilor / Tax invoice, report on the execution of works	260 000	845	211,213, 521, etc.
3	Reflectarea decontării valorii lucrărilor de reparație transmise partenerului public / Reflection of the settlement of the value of repair works transmitted to the public partner	Act de îndeplinire a lucrărilor, Factură fiscal / Act of completion of works, Tax invoice	140 000	2345	611
4	Reflectarea calculării plății lunare de locațiune / Reflection of the calculation of the monthly rent payment	Factură fiscală, extras de cont / Tax invoice, bank statement	18 000	845	521
5	Reflectarea compensării reciproce a creanțelor și datoriilor la finele fiecărei luni / Reflecting the mutual offsetting of receivables and payables at the end of each month	Act de decontări reciproce semnat de ambele părți / Mutual settlement agreement signed by both parties	18 000	521	2345
6	Reflectarea decontării lunare a costurilor de reparație suportate din cont propriu – 10 000 lei [(260 000 lei – 140 000 lei):12 luni] / Reflection of the settlement at the end of the month of repair costs recovered on own account – 10,000 lei [(260,000 lei –140,000 lei):12 months]	Notă contabilă / Accounting note	10 000	845	261

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3	4	5	6
7	Reflectarea valorii bunului transmis din locațiune / Reflection of the value of the asset transferred from the lease	Procesul-verbal de primire-predare a bunului, factura fiscală emisă de partenerul privat / Receipt and delivery report for the goods, tax invoice issued by the private partner	3 200 000	-	911
Denumirea conturilor contabile utilizate / Names of the accounting accounts used: 211 „Materiale”/ “Materials”; 213 „Obiecte de mică valoare și scurtă durată”/ “Low-valul, short-term assets”; 2345 „Creanțe aferente parteneriatului public privat”/ “Receivables from PPP”; 261 „Cheltuieli anticipate curente”/ “Prepaid current expenses”; 521 „Datorii comerciale curente”/ “Current trade liabilities”; 611 „Venituri din vânzări”/ “Sales revenue”; 811 „Costuri indirecte de producție”/ “Indirect production costs”; 845 „Costuri aferente contractelor de locațiune”/ “Costs related to lease contracts”; 911 „Imobilizări corporale primite în leasing (arendă, locațiune) operațional”/ “Tangible assets received under operational lease”.					

Sursa: elaborat de autor / **Source:** developed by the Author

Din cele relatate, concluzionăm că contractul de locațiune/arendă constituie una dintre cele mai simple forme de realizare a relațiilor de colaborare dintre sectorul public și cel privat. Pentru o prezentare mai clară, în exemplul nostru, a fost propus spre utilizare contul de gestiune 845 „Costuri aferente contractelor de locațiune”. Celelalte operațiuni de contabilizare au fost reflectate, utilizând conturile contabile prevăzute în Planul general de conturi contabile [9].

În contextul noilor modificări legislative, se impune studierea unui caz concret din practica PPP, care să evidențieze deficiențele cadrului legislativ anterior ale Legii nr.179/2008.

Studiu de caz: Concesionarea „Aeroportului Internațional Chișinău” (AIC) – impactul cadrului legislativ insuficient asupra unui proiect PPP strategic.

Potrivit Raportului de audit al Curții de Conturi a Republicii Moldova (CCRM) privind conformitatea încheierii și executării prevederilor Contractului de parteneriat public-privat (PPP) pentru concesionarea activelor Î.S. „Aeroportul Internațional Chișinău” (AIC), aprobat prin Hotărârea CCRM nr.1 din 24 ianuarie 2020, la data de 30 august 2013, AIC a fost concesionat pe un termen de 49 de ani operatorului privat Asociația Persoanelor Juridice (APJ) „Avia Invest”. Contractul a fost

From the above, we conclude that the lease/rent contract represents one of the simplest forms of collaboration between the public and private sectors. For clearer presentation in our example, management account 845 “Costs related to lease contracts” was proposed for use. Other accounting operations were recorded using the accounts provided in the General Chart of Accounts [9].

In the context of the new legislative amendments, it is necessary to study a concrete case from PPP practice that highlights the deficiencies of the previous legislative framework under Law No.179/2008.

Case Study: Concession of “Chișinău International Airport” (CIA) – the impact of an inadequate legislative framework on a strategic PPP project.

According to the audit report by the Court of Accounts of the Republic of Moldova (CCRM) on the compliance with the conclusion and execution of the Public-Private Partnership (PPP) Contract for the concession of assets of the State Enterprise “Chișinău International Airport” (CIA), approved by CCRM Decision No. 1 of January 24, 2020, on August 30, 2013, CIA was concessioned for a term of 49 years to the private operator, the Association of Legal Entities (ALE) “Avia Invest.” The contract was

semnat în baza unor proceduri netransparente și fără o evaluare riguroasă a riscurilor asumate de stat [10].

Principalii factorii negativi identificați în procesul de concesionare:

- *lipsa transparenței* în selecția partenerului privat;
- *nerespectarea principiilor fundamentale ale PPP;*
- *monitorizarea superficială* a executării contractului;
- *clauze contractuale dezechilibrate* favorabile exclusiv investitorului.

Deși unele investiții în modernizarea infrastructurii au fost realizate parțial, **statul a pierdut controlul asupra unui activ strategic**, iar veniturile generate de AIC au fost transferate într-un regim netransparent către partenerul privat. În consecință, din lipsa unui cadru normativ solid, acest PPP a generat multiple contraverse politice și sociale, investigații jurnalistice și critici formulate în rapoartele CCRM, conducând în final la rezilierea contractului de concesionare în anul 2019.

Ca urmare a acestui eșec major în implementarea unui PPP strategic, Legea nr.178/2008 a fost modificată în anul 2025, pentru a remedia deficiențele constatate și pentru a întări cadrul normativ, asigurând protecția interesului public și creșterea eficienței PPP.

Dacă procedura de concesionare AIC s-ar fi desfășurat în conformitate cu noilor prevederi ale Legii nr.178/2008 (modificată în 2025), statul ar fi dispus de instrumente legislative clare și eficiente, precum:

- *transparență și responsabilitate* în toate etapele de implementare a proiectului;
- *negociere echitabilă* a clauzelor contractuale;
- *evaluare riguroasă* a rentabilității investiției;
- *limitare a duratei contractului PPP* contractului la maximum 35 ani, corelată cu perioada necesară armonizării investiției;
- *monitorizare continuă* a rezultatelor pe întreg ciclul de viață a parteneriatului.

Concluzii

Studiul confirmă că parteneriatul public-privat poate deveni un pilon esențial al dezvoltării infrastructurale în Republica Moldova, cu condiția existenței unui cadru legislativ, contabil și instituțional clar, coerent și armonizat cu standardele internaționale. Contractul de locațiune, deși oferă flexibilitate în realizarea proiectelor

signed based on non-transparent procedures and without a rigorous assessment of the risks assumed by the state [10].

The main negative factors identified during the concession process include:

- *lack of transparency* in the selection of the private partner;
- *non-compliance with* the fundamental principles of PPP;
- *superficial monitoring* of contract execution;
- *imbalanced contractual clauses* exclusively favoring the investor.

Although some investments in infrastructure modernization were partially completed, the **state lost control over a strategic asset**, and the revenues generated by CIA were transferred in a non-transparent manner to the private partner. Consequently, due to the lack of a solid regulatory framework, this PPP generated multiple political and social controversies, journalistic investigations, and criticisms raised in CCRM reports, ultimately leading to the termination of the concession contract in 2019.

As a result of this major failure in implementing a strategic PPP, Law No.179/2008 was amended in 2025 to address the identified deficiencies and to strengthen the regulatory framework, ensuring the protection of the public interest and increasing PPP efficiency.

Had the concession procedure for Chișinău International Airport (CIA) been conducted in accordance with the new provisions of Law No.179/2008 (amended in 2025), the state would have had clear and effective legislative instruments, including:

- *transparency and accountability* at all stages of project implementation;
- *fair negotiation* of contractual clauses;
- *rigorous assessment* of investment profitability;
- *limitation of the PPP contract duration* to a maximum of 35 years, correlated with the period required to amortize the investment;
- *continuous monitoring* of outcomes throughout the entire lifecycle of the partnership.

Conclusions

The study confirms that public-private partnerships can become a key pillar of infrastructural development in the Republic of Moldova, provided that a clear, coherent, and internationally harmonized legislative, accoun-

PPP, impune o abordare normativă riguroasă, în special din perspectiva recunoașterii, evaluării și raportării activelor și obligațiilor aferente.

Pe baza cercetării realizate, se recomandă următoarele măsuri de îmbunătățire a cadrului contabil și normativ aplicabil contractelor de locațiune în contextul PPP:

- ✚ **Revizuirea și completarea Indicațiilor metodice**, prin includerea unor secțiuni dedicate tratamentului contabil al contractelor de locațiune în cadrul PPP;
- ✚ **Armonizarea SNC cu cerințele IFRS 16** pentru a asigura reflectarea corectă și transparentă a dreptului de utilizare a activelor și a obligațiilor financiare a partenerului privat;
- ✚ **Includerea unor prevederi exprese** privind durata minimă a contractelor de locațiune, precum și tratamentul contabil al investițiilor realizate de partenerul privat în activele publice;
- ✚ **Elaborarea și implementarea unei metodologii unitare** privind consolidarea situațiilor financiare ale entităților implicate în proiecte PPP, în vederea asigurării unei raportări conforme și comparabile.

Aplicarea coerentă și sistematică a acestor măsuri va contribui la creșterea transparenței, eficienței și responsabilității în gestionarea proiectelor de parteneriat public-privat în Republica Moldova, consolidând astfel încrederea publicului și a investitorilor în acest mecanism de colaborare.

Analiza cazului concesionării Aeroportului Internațional Chișinău evidențiază deficiențele cadrului legislativ anterior, caracterizat prin lipsă de transparență, atribuirea arbitrară a contractului și monitorizarea deficitară. Este evident că, dacă noile reglementări, adoptate în anul 2025, ar fi fost aplicabile la momentul inițierii aceluși proiect, statul ar fi avut la dispoziție instrumente clare și eficiente pentru a evita pierderea controlului asupra unui activ strategic.

Prin urmare, **reforma legislativă recentă contribuie la alinierea Republicii Moldova la bunele practici europene**, oferind garanții suplimentare pentru protejarea interesului public și consolidând cadrul necesar utilizării eficiente a PPP ca instrument în dezvoltarea durabilă și modernizare a infrastructurii naționale.

ting, and institutional framework is in place. Although the lease contract offers flexibility in implementing PPP projects, it requires a rigorous normative approach, particularly regarding the recognition, measurement, and reporting of related assets and liabilities.

Based on the research conducted, the following measures are recommended to improve the accounting and regulatory framework applicable to lease contracts in the context of PPPs:

- ✚ **Revision and supplementation of the Methodological Guidelines** by including dedicated sections on the accounting treatment of lease contracts within PPPs;
- ✚ **Harmonization of the National Accounting Standards with IFRS 16** to ensure accurate and transparent recognition of the right-of-use assets and financial liabilities of the private partner;
- ✚ **Inclusion of explicit provisions regarding** the minimum duration of lease contracts, as well as the accounting treatment of investments made by the private partner in public assets;
- ✚ **Development and implementation of a unified methodology** for consolidating the financial statements of entities involved in PPP projects to ensure compliant and comparable reporting.

The consistent and systematic application of these measures will contribute to enhancing transparency, efficiency, and accountability in managing public-private partnership projects in the Republic of Moldova, thereby strengthening public and investor confidence in this collaboration mechanism.

The analysis of the Chișinău International Airport concession case highlights the deficiencies of the previous legislative framework, characterised by a lack of transparency, arbitrary contract awarding, and inadequate monitoring. It is evident that if the new regulations adopted in 2025 had been applicable at the initiation of that project, the state would have had clear and effective tools to avoid losing control over a strategic asset.

Therefore, **the recent legislative reform contributes to aligning the Republic of Moldova with European best practices**, providing additional guarantees for protecting the public interest and strengthening the framework necessary for the efficient use of PPPs as instruments for sustainable development and modernization of national infrastructure.

Bibliografie/ Bibliography:

1. *Codul civil al Republicii Moldova*: nr. 1107 din 06.06.2002. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125043&lang=ro# [accesat 2025-05-02].
2. Directiva 2014/23/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 26 februarie 2014 privind atribuirea contractelor de concesiune. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*. Online. 2014, 28.03. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023&from=ES> [accesat 2025-05-25].
3. Directiva 2013/34/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 26 iunie 2013 privind situațiile financiare anuale, situațiile financiare consolidate și rapoartele conexe ale anumitor tipuri de întreprinderi de modificare a Directivei 2006/43/CE a Parlamentului European și a Consiliului și de abrogare a Directivelor 78/660/CEE și 83/349/CEE ale Consiliului. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*. Online. 2013, 29.06. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32013L0034> [accesat 2025-05-12].
4. *Ordinul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova cu privire la aprobarea Indicațiilor metodice privind particularitățile contabilității în procesul realizării parteneriatului public-privat*: nr. 192 din 12.11.2018. Online. LEGIS. Disponibil: <http://www.legis.md/cautare/rezultate/111830> [accesat 2025-05-22].
5. *IFRS 16 „Contracte de leasing”*. Online. Disponibil: <http://mf.gov.md/ro/content/standardele-interna%C8%9Bionale-de-raportare-financiar%C4%83-1> [accesat 2025-05-22].
6. *Legea contabilității și raportării financiare a Republicii Moldova*: nr. 287 din 15.12.2017. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120938&lang=ro [accesat 2025-05-12].
7. *Legea cu privire la parteneriatul public-privat*: nr. 179 din 10.07.2008. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=147586&lang=ro# [accesat 2026-05-16].
8. PANUȘ, C. Evoluții și provocări ale parteneriatelor public-private din Republica Moldova: impactul economic și abordările contabile. *Economica*. Online. 2025, nr. 1 (131), pp. 107-118. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2025_1.pdf [accesat 2025-05-11].
9. *Planul general de conturi contabile cu modificările și completările ulterioare*: din 2019. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=117857&lang=ro [accesat 2025-05-04].
10. *Hotărârea Curtii de Conturi a Republicii Moldova cu privire la Raportul de audit efectuat de către în vederea conformității încheierii și executării prevederilor Contractului de parteneriat public-privat pentru concesionarea activelor Î.S. „Aeroportul Internațional Chișinău”*: nr. 1 din 24.01.2020. Online. Disponibil: https://ccrm.md/ro/decision_details/1020/hotararea-nr1-din-24-ianuarie-2020-cu-privire-la-aprobarea [accesat 2025-05-23].
11. *Standardele Naționale de Contabilitate, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova*: nr. 118 din 06.08.2013. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131868&lang=ro# [accesat 2025-05-17].

CZU: 657.31:378(478)

UDC: 657.31:378(478)

**CONTABILITATEA
DE GESTIUNE ÎN INSTITUȚIILE
DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR
DIN REPUBLICA MOLDOVA:
ÎNTRE PERCEPȚIE, REALITATE
ȘI IMPERATIVUL
TRANSFORMĂRII**

Drd. Liliana ȚURCANU, ASEM
lilianaturcanu82@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2982-166X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120>

**MANAGEMENT ACCOUNTING
IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC
OF MOLDOVA: BETWEEN
PERCEPTION, REALITY,
AND THE IMPERATIVE
OF TRANSFORMATION**

PhD candidate Liliana TURCANU, ASEM
lilianaturcanu82@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2982-166X

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.120>

Acest articol științific prezintă rezultatele unui studiu empiric privind starea actuală, percepțiile prezente și viitoare asupra contabilității de gestiune în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova. La baza studiului stau rezultatele sondajului realizat prin intermediul unui chestionar adresat conducătorilor și specialiștilor din domeniul financiar-contabil al acestor instituții. Cercetarea demonstrează că, deși percepțiile sunt predominant pozitive, iar beneficiile contabilității de gestiune sunt recunoscute, aplicarea efectivă a acesteia este, în realitate, este limitată și neuniformă. Discrepanța semnificativă dintre potențialul recunoscut și nivelul redus de implementare, caracterizat prin sisteme predominant fragmentate, indică o necesitate stringentă de dezvoltare și adaptare a contabilității de gestiune la cerințele economice actuale.

Cuvinte-cheie: contabilitate de gestiune, învățământ public superior, costuri educaționale.

JEL: M41, I23.

Introducere

În contextul actual al provocărilor economice și al cerințelor tot mai stringente privind eficiența și eficacitatea utilizării resurselor publice, instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova se confruntă cu o necesitate acută de modernizare a proceselor interne manageriale și financiare. Din această perspectivă, contabilitatea de gestiune devine un instrument indispensabil, oferind suport informațional esențial pentru luarea deciziilor fundamentate, planificarea strategică și controlul riguros al costurilor. Importanța sa este ampli-

This scientific article presents the results of an empirical study on the current state and prevailing perceptions, both present and anticipated perceptions of management accounting in public higher education institutions in the Republic of Moldova. The study is grounded in data collected through a questionnaire addressed to executives and professionals working in the financial and accounting departments of these institutions. The research reveals that, although perceptions are predominantly positive and the benefits of management accounting are widely acknowledged, its practical implementation remains limited and inconsistent. The significant gap between the recognized potential and the low level of implementation, characterized by predominantly fragmented systems, highlights an urgent need for the development and adaptation of management accounting practices to current economic requirements.

Keywords: management accounting, public higher education, educational costs.

JEL: M41, I23.

Introduction

In the current context of economic challenges and increasingly stringent demands for efficiency and effectiveness in the use of public resources, public higher education institutions in the Republic of Moldova face an acute need to modernise their internal managerial and financial processes. From this perspective, management accounting emerges as an indispensable tool, providing essential informational support for evidence-based decision-making, strategic planning, and rigorous cost control. Its importance is further amplified by growing

ficată de presiunile tot mai mari privind transparența și responsabilitatea față de gestionarea fondurilor publice, ceea ce transformă această funcție contabilă într-un pilon esențial al guvernantei universitare.

Deși legislația Republicii Moldova asigură un cadru general pentru organizarea evidenței contabile în instituțiile publice de învățământ superior, contabilitatea de gestiune este aplicată într-un mod limitat și neuniform. Această stare, de fapt, este cauzată de absența unor cerințe obligatorii și bine definite, care să stabilească o metodologie practică de implementare și aplicare a contabilității de gestiune în instituțiile respective. Mai mult, percepțiile eronate privind rolul și utilitatea contabilității de gestiune – adesea considerată un instrument exclusiv al mediului corporativ – constituie obstacole majore în valorificarea potențialului său real și împiedică integrarea acesteia ca parte esențială a procesului decizional universitar. Toate aceste curențe contribuie la subutilizarea unui instrument care, în condițiile unei gestiuni moderne și transparente, ar putea susține, în mod semnificativ, eficiența, responsabilitatea și sustenabilitatea financiară a instituțiilor de învățământ superior.

Scopul principal al cercetării este de a investiga modul în care contabilitatea de gestiune este percepută și aplicată în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova, cu accent pe identificarea factorilor determinanți care facilitează sau, dimpotrivă, limitează integrarea acesteia în procesele decizionale. Astfel, cercetarea își propune să răspundă la principala întrebare fundamentală: *în ce măsură este percepută contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial în sprijinul managementului financiar și al procesului decizional în instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova?*

Scopul enunțat este susținut de următoarele obiective specifice, urmărite în cadrul studiului:

- (i) identificarea practicilor actuale de organizare și ținere a contabilității de gestiune în universitățile publice;
- (ii) evaluarea percepțiilor personalului financiar-contabil și managerial privind relevanța și utilitatea acesteia;
- (iii) formularea unor propuneri de dezvoltare și adaptare a contabilității de gestiune la particularitățile funcționale ale instituțiilor de învățământ superior.

pressures for transparency and accountability in the management of public funds, positioning this accounting function as a cornerstone of university governance.

Although the legislation of the Republic of Moldova provides a general framework for the organisation of accounting records in public higher education institutions, the application of management accounting remains limited and inconsistent. This situation is primarily attributable to the lack of mandatory, clearly defined guidelines and methodologies for the implementation and use of management accounting in these institutions. Furthermore, misconceptions regarding the role and utility of management accounting, often perceived as an instrument relevant solely to the corporate sector, constitute major barriers to unlocking its potential and integrating it as a core component of institutional decision-making. These shortcomings contribute to the underutilization of a tool that, in the context of modern and transparent governance, could significantly enhance the efficiency, accountability, and financial sustainability of higher education institutions.

The main objective of this research is to examine how management accounting is perceived and applied in public higher education institutions in the Republic of Moldova, with a focus on identifying the key factors that either facilitate or hinder its integration into decision-making processes. Accordingly, the study seeks to address the following fundamental question: *to what extent is management accounting perceived as an essential tool in supporting financial management and decision-making within public higher education institutions in the Republic of Moldova?*

The stated purpose is supported by the following specific objectives pursued within the study:

- (i) identifying the current practices regarding the organization and implementation of management accounting in public universities;
- (ii) assessing the perceptions of financial-accounting and managerial staff concerning its relevance and usefulness;
- (iii) formulating proposals for the development and adaptation of management accounting to the functional particularities of higher education institutions.

To support the proposed objectives and provide a basis for data analysis, the research

Pentru a susține obiectivele propuse și a fundamenta analiza datelor colectate, cercetarea a fost ghidată de următoarele ipoteze de lucru:

H1: Contabilitatea de gestiune este aplicată într-o formă limitată și neuniformă în cadrul instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova.

H2: Personalul financiar-contabil și managerial din universitățile publice naționale percepe contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial, contribuind semnificativ la procesul decizional.

Metodologia cercetării

Studiul a fost realizat prin intermediul unui chestionar online (<https://docs.google.com/forms/d/1SuAIA1xDWDy6xY1J9umGHyfEQdH5av7P3zHItX-eKBU/edit?pli=1>), elaborat pe platforma Google Forms și a inclus 21 de întrebări formulate în diferite formate (închis, deschis, grilă de tip Likert și variante de răspunsuri multiple). Întrebările au fost structurate pe mai multe dimensiuni tematice:

- *gradul de aplicare* a contabilității de gestiune în instituțiile respondente;
- *utilizarea informațiilor* contabile de gestiune în activitățile manageriale;
- *instrumentele și metodele* utilizate în contabilitatea de gestiune;
- *dificultățile și impedimentele* întâmpinate în aplicarea sistemului;
- *percepțiile privind utilitatea*, impactul și valoarea adăugată a contabilității de gestiune;
- *beneficiile anticipate* în cazul îmbunătățirii sistemului existent.

Chestionarul a fost distribuit prin intermediul mai multor canale de comunicare, cum ar fi transmiterea de e-mailuri instituționale către toate instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova, publicat pe pagina personală de Facebook a autorului și promovat în cadrul grupurilor profesionale de contabili, active pe rețelele sociale. Au răspuns la chestionar 75 de respondenți, cadre cu atribuții financiar-contabile sau manageriale în cadrul celor 12 instituții publice de învățământ superior din Republica Moldova. Datele au fost colectate în perioada decembrie 2024 – aprilie 2025. Răspunsurile au fost centralizate automat și analizate cu ajutorul funcționalităților platformei Google Forms. Suplimentar au fost realizate prelucrări statistice descriptive cu scopul de a evidenția tendințele generale și ariile problematice.

was guided by the following working hypotheses:

H1: Management accounting is applied in a limited and inconsistent manner within higher education institutions in the Republic of Moldova.

H2: Financial-accounting and managerial personnel in national public universities perceive management accounting as an essential tool that significantly contributes to the decision-making process.

Research Methodology

The study was conducted through an online questionnaire (available at: <https://docs.google.com/forms/d/1SuAIA1xDWDy6xY1J9umGHyfEQdH5av7P3zHItX-eKBU/edit?pli=1>), developed using the Google Forms platform. The instrument consisted of 21 questions presented in various formats, including closed-ended, open-ended, Likert-scale grids, and multiple-choice items. The questionnaire items were structured around several thematic dimensions, such as:

- *the extent to which* management accounting is applied within the respondent institutions;
- *the use of* management accounting information in managerial activities;
- *the tools and methods* employed in the management accounting system;
- *the challenges and obstacles* encountered in the implementation of the system;
- *perceptions regarding* the usefulness, impact, and added value of management accounting;
- *the anticipated benefits* of improving the existing system.

The questionnaire was disseminated through multiple communication channels, including institutional emails sent to all public higher education institutions in the Republic of Moldova, publication on the author's personal Facebook page, and promotion within professional accounting groups active on social media platforms. A total of 75 respondents completed the questionnaire, all of whom hold financial-accounting or managerial responsibilities within the 12 public higher education institutions in the Republic of Moldova. Data collection took place between December 2024 and April 2025. The responses were automatically compiled and processed using the built-in functionalities of the Google Forms platform. In addition, descriptive statistical analyses were performed to highlight general trends and identify problematic areas.

Tipul cercetării este *cantitativ, descriptiv și exploratoriu*, având ca scop înțelegerea gradului de maturitate instituțională în domeniul contabilității de gestiune și identificarea ariilor care necesită intervenții strategice și structurale.

Rezultate și discuții. În literatura de specialitate cercetarea în domeniul contabilității de gestiune a fost, în mod tradițional, orientată spre entități mari din sectorul privat, acolo unde complexitatea organizațională impunea utilizarea unor instrumente contabile avansate pentru fundamentarea deciziilor [1] [2]. Totuși, aplicabilitatea contabilității de gestiune în instituțiile de învățământ superior, rămâne relativ puțin explorată, în pofida transformărilor structurale semnificative înregistrate în ultimele decenii. Reformele din domeniul guvernancei publice, împreună cu alinierea la principiile Procesului Bologna, au intensificat presiunile concurențiale asupra instituțiilor publice. Această dinamică a condus la adoptarea treptată a unor practici preluate din sectorul privat, inclusiv în domeniul contabilității și responsabilității financiare [3] [4] [5].

Extinderea accesului la educație, restricțiile bugetare tot mai accentuate și politicile europene orientate spre performanță și eficiență instituțională au determinat creșterea așteptărilor din partea părților interesate cu privire la transparența proceselor decizionale și eficiența managementului universitar [6]. Astfel, contabilitatea de gestiune își consolidează relevanța, întrucât poate oferi suport informațional pentru atingerea obiectivelor strategice și evaluarea rezultatelor obținute [7]. Totodată, descentralizarea responsabilităților către nivelul instituțional, concomitent cu diminuarea controlului exercitat de autoritățile centrale, a generat o transformare fundamentală în modulul de organizare și de funcționare a instituțiilor publice de învățământ superior, evidențiind necesitatea implementării unor sisteme eficiente de control intern și raportare financiară [8].

În același timp, cercetările [9] [10] relevă că, în numeroase instituții publice de învățământ superior, sistemele contabile existente nu oferă informațiile necesare pentru susținerea procesului decizional, iar nivelul de competență în domeniul contabilității de gestiune este încă destul de limitat. Lipsa unor mecanisme eficiente de control managerial limitează capacitatea de măsurare a performanței și de fundamentare a deciziilor raționale în ceea ce privește alocarea resurselor [11]. Oportunități semnificative de

The research is *quantitative, descriptive, and exploratory* in nature, aiming to assess the level of institutional maturity in the field of management accounting and to identify areas that require strategic and structural interventions.

Results and Discussions. In the academic literature, research on management accounting has traditionally focused on large private sector entities, where organizational complexity necessitates the use of advanced accounting tools to support decision-making processes [1] [2]. However, the applicability of management accounting within higher education institutions remains relatively underexplored, despite the profound structural transformations these institutions have undergone in recent decades. Public governance reforms, along with alignment to the principles of the Bologna Process, have increased competitive pressures on public universities. This evolving context has gradually led to the adoption of practices drawn from the private sector, including those related to accounting and financial accountability [3] [4] [5].

The expansion of access to education, increasingly stringent budgetary constraints, and European policies oriented toward institutional performance and efficiency have heightened stakeholder expectations regarding the transparency of decision-making processes and the effectiveness of university management [6]. In this context, management accounting is gaining increased relevance, as it can provide essential informational support for achieving strategic objectives and evaluating institutional outcomes [7]. At the same time, the decentralization of responsibilities to the institutional level, alongside the gradual reduction of direct oversight by central authorities, has led to a fundamental transformation in the organizational and operational models of public higher education institutions. This shift underscores the need to implement efficient systems of internal control and financial reporting [8].

At the same time, research findings [9] [10] indicate that, in many public higher education institutions, existing accounting systems fail to provide the information necessary to support the decision-making process, while the level of expertise in management accounting remains relatively limited. The absence of effective managerial control mechanisms constrains the ability to measure performance and to underpin rational decision-making in matters of resource allocation [11]. Significant opportuni-

reducere a costurilor și de eficientizare a activității sunt frecvent ignorate, din cauza lipsei unui cadru de analiză internă bazată pe informații contabile relevante [12] [13] [14] [15].

Datele empirice, colectate prin intermediul sondajului, reflectă nivelul de utilizare a contabilității de gestiune, alături de percepțiile relevante ale managerilor și specialiștilor financiar-contabili cu privire la rolul acestora în procesul de management instituțional.

Structura funcțională a eșantionului de cercetare reflectă o diversitate profesională relevantă pentru obiectivele studiului (Figura 1). Astfel, 40% dintre respondenți dețin funcția de contabil, ceea ce asigură o perspectivă practică asupra aplicării cotidiene a contabilității. Un procent semnificativ, de 25,3%, este reprezentat de personalul din cadrul secțiilor de planificare, economie sau finanțe, contribuind cu o abordare strategică asupra analizei și gestiunii resurselor. 14,7% dintre respondenți dețin funcții manageriale de rang înalt (rector, prorector sau echivalent), iar 8% sunt contabili-șefi – categorii profesionale direct implicate în procesul decizional și în supravegherea sistemelor contabile. Restul de 12% ocupă alte funcții relevante în cadrul instituțiilor analizate. Această distribuție echilibrată a funcțiilor susține validitatea datelor colectate și permite o analiză multidimensională a stadiului actual de implementare a contabilității de gestiune în instituțiile publice din Republica Moldova.

ties for cost reduction and operational efficiency are often overlooked due to the lack of an internal analytical framework grounded in relevant accounting information [12][13][14][15].

The empirical data collected through the survey reflect the extent to which management accounting is utilized, alongside the perceptions of institutional managers and financial-accounting specialists regarding its role in the institutional management process.

The functional structure of the research sample reflects a professionally diverse composition, relevant to the objectives of the study (Figure 1). Specifically, 40% of respondents hold positions as accountants, providing a practical perspective on the day-to-day application of management accounting. A significant proportion 25,3% is represented by staff from planning, economic, or financial departments, contributing a strategic viewpoint on resource analysis and management. Additionally, 14,7% of respondents occupy senior managerial roles (e.g., rector, vice-rector, or equivalent), while 8% are chief accountants – professional categories directly involved in decision-making processes and oversight of accounting systems. The remaining 12% hold other relevant positions within the analysed institutions. This balanced distribution of professional roles reinforces the validity of the collected data and enables a multidimensional analysis of the current state of management accounting implementation in public higher education institutions in the Republic of Moldova.

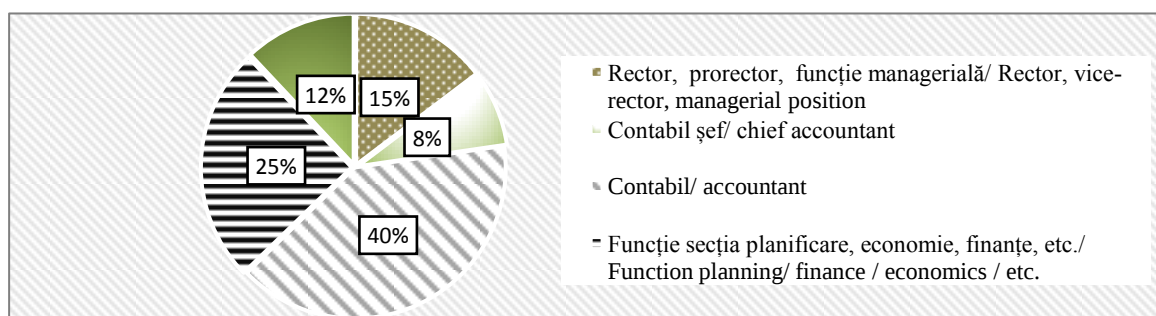


Figura 1. Structura funcțională a respondenților/

Figure 1. Functional structure of the respondents

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Un prim aspect analizat a vizat identificarea software-ului contabil aplicat de către instituțiile publice de învățământ superior din Republica Moldova. Majoritatea respondenților

A first aspect analysed concerned the identification of the accounting software used by public higher education institutions in the Republic of Moldova. The majority of respon-

au menționat că utilizează softul contabil „1C”, ceea ce sugerează un anumit grad de standardizare a instrumentelor contabile la nivelul sectorului. Totodată, unii respondenți au semnalat nemulțumiri, în legătură cu limitările funcționale ale acestui software sau lipsa unor module relevante pentru managementul performanței financiare.

Răspunsurile la întrebarea privind utilizarea unui sistem dedicat contabilității de gestiune în instituțiile publice de învățământ superior (figura 2) arată un nivel redus de implementare. Peste jumătate dintre respondenți (53,3%) au declarat că nu se utilizează un astfel de sistem, iar 12% nu cunosc situația din instituția lor, ceea ce sugerează lipsa vizibilității și a comunicării interne privind această funcție esențială. Doar 17,3% au menționat existența unui sistem neautomatizat, în timp ce 12% au raportat un sistem parțial automatizat. Numai 5,3% dintre respondenți au indicat existența unui sistem complet automatizat. Această fragmentare sugerează că software-urile contabile utilizate nu sunt configurate sau utilizate pentru a susține componentele specifice contabilității de gestiune.

dents indicated that they use the “1C” accounting software, suggesting a certain degree of standardization in the accounting tools employed across the sector. However, several respondents expressed dissatisfaction with the software, highlighting its functional limitations and the absence of specific modules necessary for effective financial performance management.

Responses to the question regarding the use of a dedicated management accounting system in public higher education institutions (figure 2) reveal a low level of implementation. Over half of the respondents (53,3%) stated that no such system is in use, while 12% reported being unaware of the status in their institution, indicating limited internal visibility and weak internal communication concerning this essential function. Only 17,3% of respondents reported the existence of a non-automated system, while 12% mentioned a partially automated system. Merely 5,3% indicated the presence of a fully automated management accounting system. This fragmented distribution suggests that existing accounting systems are neither configured nor utilized to support the specific functions of management accounting.

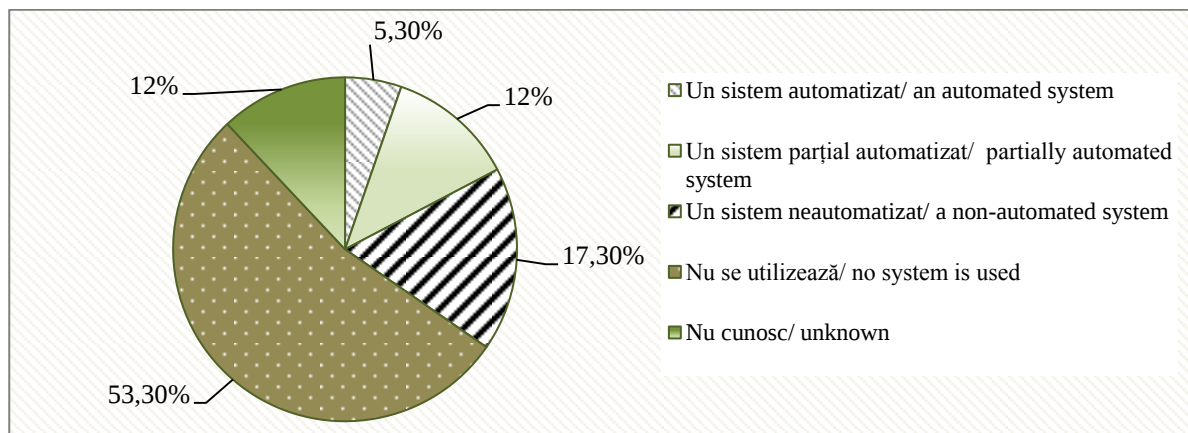


Figura 2. Stadiul implementării și automatizării sistemelor de contabilitate de gestiune în universitățile publice din Republica Moldova/ Figure 2. The implementation and automation stage of management accounting systems in public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/
Source: developed by the author based on questionnaire results

Această ipoteză este susținută și de rezultatele din Figura 3, conform cărora 59,5% dintre respondenți afirmă că instituția lor folosește softuri sau platforme diferite, neconectate cu software-ul contabil, pentru activități de bugetare, monitorizarea abaterilor și/sau analiza costurilor. Doar 2,7% dintre respondenți au

This hypothesis is further supported by the results presented in Figure 3, which show that 59,5% of respondents state that their institution uses separate, unconnected software or platforms, independent from the main accounting system, for budgeting, variance monitoring, and/or cost analysis activities. Only 2,7% of

indicat că softul utilizat înglobează toate instrumentele specifice contabilității de gestiune moderne, iar 25,7% au declarat că sunt utilizate soluții parțial integrate.

Această lipsă de integrare sistemică, corelată cu gradul redus de automatizare și utilizare a contabilității de gestiune, relevă o realitate instituțională în care instrumentele contabile existente nu sunt exploatate la potențialul lor strategic. Deși există o infrastructură de bază (softuri contabile), lipsa de interconectare și de funcționalități specifice împiedică aplicarea eficientă a contabilității de gestiune în susținerea procesului decizional. Acest context subliniază necesitatea modernizării sistemelor informatice, prin adaptarea software-ului existent la cerințele managementului universitar și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului în ce privește utilizarea integrată a acestor instrumente.

respondenți indicat că software-ul curent în uz integrează toate instrumentele specifice contabilității de gestiune moderne, în timp ce 25,7% au raportat utilizarea soluțiilor parțial integrate.

Această lipsă de integrare sistemică, combinată cu nivelul scăzut de automatizare și utilizarea limitată a contabilității de gestiune, relevă o realitate instituțională în care instrumentele contabile existente nu sunt utilizate la potențialul lor strategic. Deși există o infrastructură de bază (softuri contabile), lipsa de interconectare și de funcționalități specifice împiedică aplicarea eficientă a contabilității de gestiune în susținerea procesului decizional. Acest context subliniază necesitatea modernizării sistemelor informatice, prin adaptarea software-ului existent la cerințele managementului universitar și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului în ce privește utilizarea integrată a acestor instrumente.

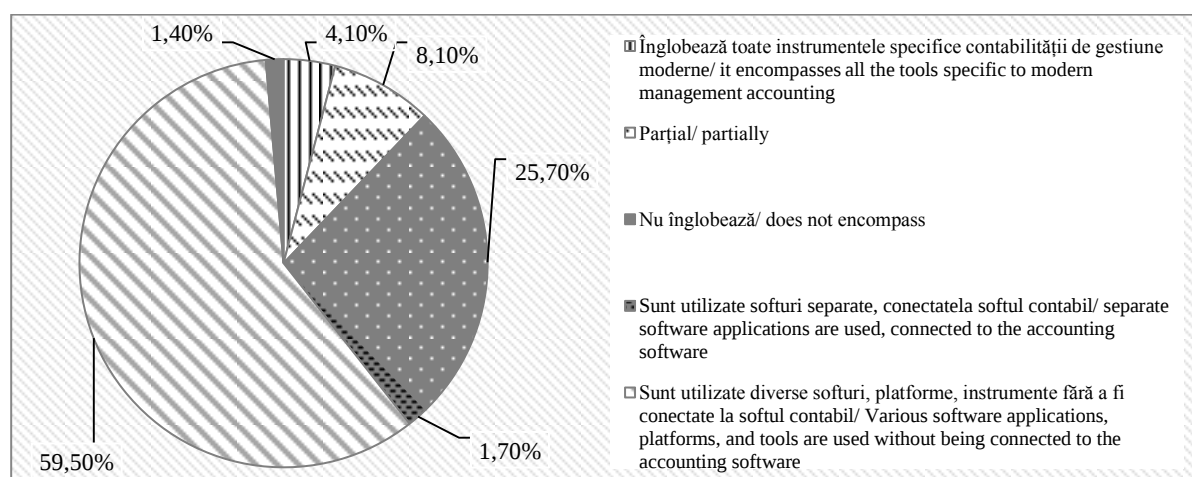


Figura 3. Nivelul de integrare a contabilității de gestiune în softurile contabile ale universităților publice/ Figure 3. The level of integration of management accounting into the accounting software of public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Pentru a completa analiza privind aplicarea contabilității de gestiune, a fost examinată utilizarea conturilor din clasa 8 (Planul General de Conturi Contabile) [16], dedicate contabilității de gestiune. După cum se poate observa în Figura 4, doar 13,3% dintre respondenți au afirmat că aceste conturi sunt utilizate în instituția lor, în timp ce 68% declară că nu sunt folosite, dar consideră că ar fi necesare. În plus, 17,3% dintre respondenți le consideră nerele-

To complement the analysis of management accounting practices, the study also examined the use of Class 8 accounts (as defined in the General Chart of Accounts) [16], which are specifically dedicated to management accounting. As illustrated in Figure 4, only 13,3% of respondents reported that these accounts are used within their institution. In contrast, 68% stated that they are not currently used but believe they would be necessary. Furthermore, 17,3% of

vante, iar 1,3% nu cunosc situația existentă. Aceste rezultate indică un interes latent pentru contabilitatea pe costuri, dar și un nivel scăzut de aplicare, cauzat probabil de lipsa cerințelor clare și a unei formări profesionale adecvate în domeniu.

respondents consider these accounts to be irrelevant, while 1,3% are unaware of their status within the institution. These findings suggest a latent interest in cost-based accounting practices, but also point to a low level of actual implementation – likely attributable to the absence of clear regulatory requirements and insufficient professional training in the field.

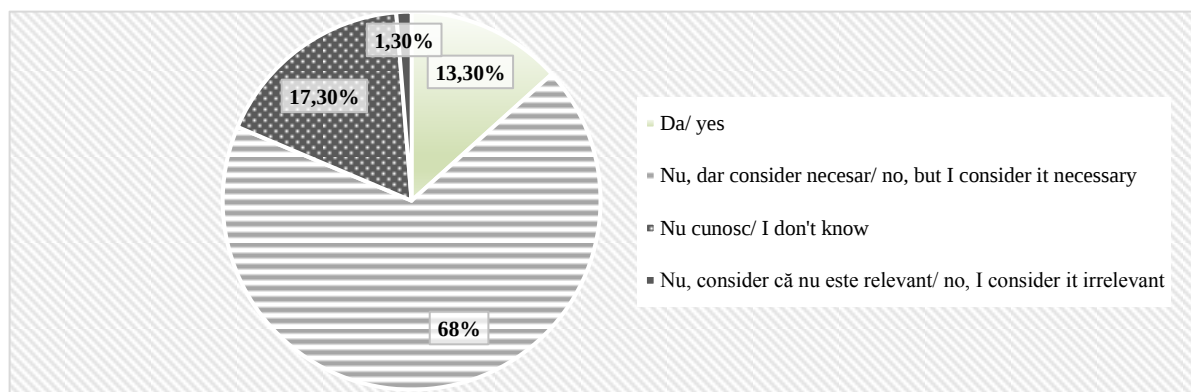


Figura 4. Percepția privind aplicabilitatea conturilor din clasa a 8-a în universitățile publice/

Figure 4. Perception of the applicability of class 8 accounts in public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului/

Source: developed by the author based on questionnaire results

Aceste constatări susțin în mod concludent ipoteza H1, privind aplicarea limitată și neuniformă a contabilității de gestiune în sectorul educațional superior din Republica Moldova.

Referitor la impactul potențial al unui sistem informațional al contabilității de gestiune asupra activității instituțiilor publice de învățământ superior din Republica Moldova, rezultatele (94,7%) arată un consens puternic privind importanța unui sistem informațional de calcul al costurilor. Doar 5,3% au oferit scoruri sub 5, iar niciun respondent nu a evaluat negativ. Această percepție pozitivă evidențiază potențialul recunoscut al contabilității de gestiune, contrastând cu aplicarea redusă în practică și indicând o direcție clară pentru dezvoltare instituțională.

Pentru a evidenția așteptările privind impactul contabilității de gestiune, respondenții au fost invitați să menționeze principalele beneficii pe care le asociază implementării sau îmbunătățirii acestui sistem în instituțiile de învățământ superior pe care le reprezintă. Răspunsurile, prezentate în figura 5, evidențiază o percepție pozitivă asupra contabilității de gestiune și așteptări clare privind impactul acesteia în universitățile publice. Astfel, cele mai frecvent menționate beneficii sunt: eficientizarea

These findings provide strong support for Hypothesis H1, which posits that management accounting is applied in a limited and uneven manner within the higher education sector in the Republic of Moldova.

With regard to the potential impact of a management accounting information system on the functioning of public higher education institutions, the results reveal a broad consensus on its importance. Specifically, 94,7% of respondents expressed strong agreement with the relevance of a cost calculation information system. Only 5,3% assigned scores below 5 on a 10-point scale, and no respondents provided negative evaluations. This overwhelmingly positive perception highlights the recognized potential of management accounting, in stark contrast with its limited implementation in practice, and underscores a clear direction for institutional development and reform.

To highlight expectations regarding the impact of management accounting, respondents were invited to indicate the main benefits they associate with the implementation or improvement of such a system within the higher education institutions they represent. The responses, illustrated in figure 5, reveal a broadly positive

procesului decizional (84%), consolidarea transparenței financiare (68%) și creșterea responsabilității manageriale (54,7%), care subliniază rolul strategic al acestei funcții contabile în sprijinirea conducerii instituționale. Alte beneficii importante includ: susținerea unei culturi organizaționale bazate pe performanță (38,7%), creșterea eficienței costurilor (32%) și a sustenabilității financiare (30,7%), evidențiind, totodată, percepția contabilității de gestiune drept un instrument cu impact la nivel instituțional. În proporții mai mici, respondenții au menționat și atragerea de finanțări suplimentare (28%), creșterea încrederii în instituție (28%) și adaptabilitatea la inovație (24%) – aspecte relevante pentru modernizarea și competitivitatea universitară. În ansamblu, răspunsurile reflectă nu doar o recunoaștere a importanței contabilității de gestiune, ci și o viziune clară asupra beneficiilor multiple pe care implementarea sau optimizarea acestui sistem le-ar putea aduce într-un context instituțional tot mai orientat spre eficiență și responsabilitate.

perception of management accounting and clear expectations concerning its institutional impact in public universities. The most frequently cited benefits include: improved decision-making efficiency (84%), enhanced financial transparency (68%), and increased managerial accountability (54,7%) – all of which underscore the strategic role of this accounting function in supporting institutional leadership. Other notable benefits mentioned were: fostering a performance-oriented organizational culture (38,7%), improving cost-efficiency (32%), and strengthening financial sustainability (30,7%). These responses further emphasize the perception of management accounting as a tool with broad institutional impact. To a lesser extent, respondents also identified additional advantages such as the potential to attract supplementary funding (28%), build institutional trust (28%), and enhance adaptability to innovation (24 %) – all of which are highly relevant to the modernization and competitiveness of the university sector. Overall, the responses reflect not only a recognition of the importance of management accounting but also a clear vision of the multiple benefits that implementing or optimizing such a system could bring within an institutional context increasingly driven by efficiency and accountability imperatives.

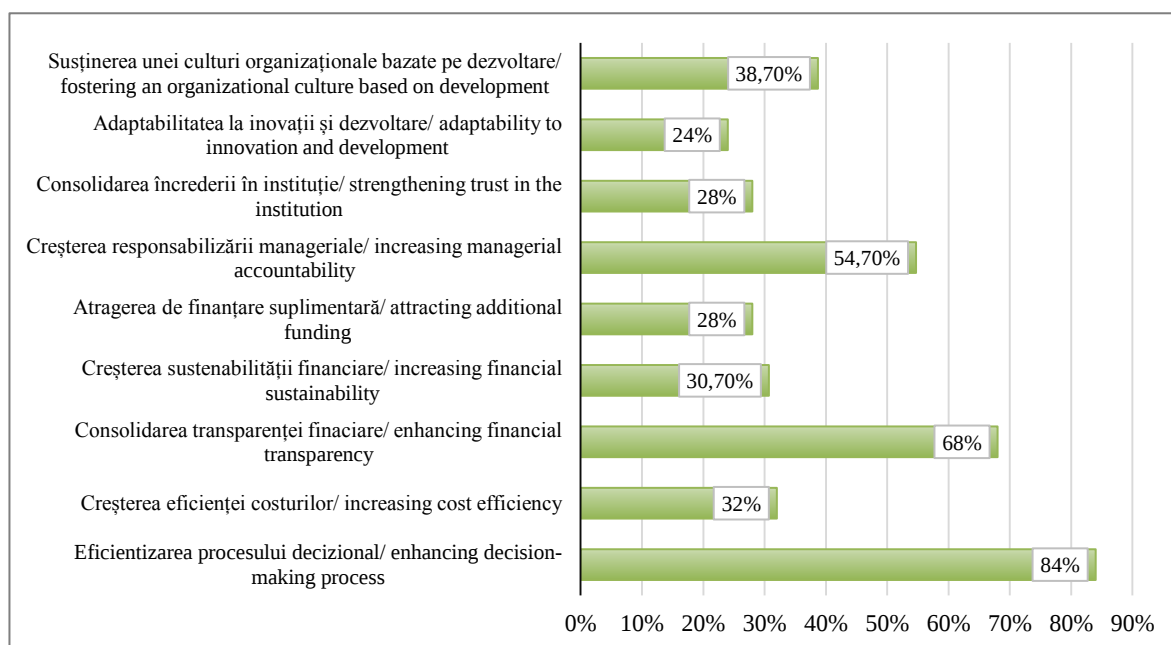


Figura 5. Percepții asupra impactului contabilității de gestiune în universitățile publice /
Figure 5. Perceptions of the impact of management accounting in public universities

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor chestionarului /
Source: developed by the author based on questionnaire results

Percepția respondenților din instituțiile de învățământ superior față de contabilitatea de gestiune este predominant pozitivă, aceștia având așteptări clare privind beneficiile implementării sau îmbunătățirii sale. Răspunsurile reflectă o recunoaștere profundă a importanței contabilității de gestiune ca instrument esențial pentru eficiență și responsabilitate în mediul universitar. **Prin urmare, ipoteza H2** referitor la faptul că personalul financiar-contabil și managerial din universitățile publice din Republica Moldova percepe contabilitatea de gestiune ca un instrument esențial, contribuind semnificativ la procesul decizional, **este confirmată.**

Concluzii

Rezultatele cercetării confirmă existența unei discrepante majore între recunoașterea teoretică a utilității contabilității de gestiune și nivelul redus al aplicării sale practice în universitățile publice din Republica Moldova. Lipsa unui sistem informatic adaptat activității acestor instituții, care să permită evidența, analiza și calculul detaliat al costurilor, a fost identificată ca o barieră frecventă și importantă, evidențiind limitările funcționale ale sistemelor contabile actuale, care nu corespund cerințelor unei gestiuni moderne și eficiente.

Studiul subliniază necesitatea unei intervenții sistemice pentru a transforma contabilitatea de gestiune într-un pilon central al guvernantei universitare. În acest sens, instituțiile publice de învățământ superior sunt chemate să adopte direcții de acțiune concrete pentru valorificarea potențialului contabilității de gestiune și integrarea acestuia în toate nivelurile procesului decizional, contribuind, astfel, la asigurarea unei gestionări transparente, eficiente și eficiente a resurselor universitare.

Pentru a transforma contabilitatea de gestiune dintr-o funcție administrativă marginalizată într-un pilon strategic al managementului universitar se impune o abordare integrată și complexă. Aceasta include:

- elaborarea unui cadru normativ clar pentru determinarea costurilor programelor educaționale și analiza financiară;
- identificarea resurselor financiare și modernizarea infrastructurii informatice contabile prin implementarea unor soluții software avansate pentru funcții manageriale integrate;

The perception of respondents from higher education institutions toward management accounting is predominantly positive, with clearly articulated expectations regarding the benefits of its implementation or enhancement. The responses reveal a strong recognition of the importance of management accounting as an essential tool for promoting efficiency and accountability within the university environment. **Accordingly, Hypothesis H2** – stating that financial-accounting and managerial staff in public universities in the Republic of Moldova perceive management accounting as a vital instrument that significantly contributes to the decision-making process – is **confirmed.**

Conclusions

The research findings confirm the existence of a significant gap between the theoretical recognition of the utility of management accounting and its limited practical application within public universities in the Republic of Moldova. The absence of an information system tailored to the specific activities of these institutions – capable of recording, analysing, and accurately calculating costs – was identified as a frequent and substantial barrier. This highlights the functional limitations of the current accounting systems, which are not aligned with the requirements of modern and efficient institutional management.

The study underscores the need for a systemic intervention to position management accounting as a central pillar of university governance. In this regard, public higher education institutions are called upon to adopt concrete action strategies aimed at harnessing the potential of management accounting and integrating it across all levels of the decision-making process. Such efforts would contribute to ensuring a transparent, effective, and efficient management of university resources, aligned with the principles of modern institutional governance.

Transforming management accounting from a marginalized administrative function into a strategic pillar of university management requires an integrated and comprehensive approach. This includes:

- the development of a clear regulatory framework for determining the costs of educational programs and conducting financial analysis;
- the identification of financial resources and the modernization of accounting IT

- asigurarea accesului la informații contabile semnificative prin politici de transparență;
- promovarea unei culturi organizaționale centrate pe performanță și analiza costurilor;
- dezvoltarea programelor de formare profesională axate pe contabilitatea de gestiune.

Implementarea coerentă a acestor măsuri va alinia contabilitatea de gestiune la exigențele actuale de responsabilitate financiară, transparență și eficiență în sectorul educațional public, consolidând, astfel, rolul său în eficientizarea managementului resurselor în învățământul superior public din Republica Moldova.

infrastructure through the implementation of advanced software solutions for integrated managerial functions;

- ensuring access to meaningful accounting information through transparency-oriented policies;
- promoting an organizational culture focused on performance and cost analysis;
- developing professional training programs with a strong emphasis on management accounting.

The coherent implementation of these measures will align management accounting with current demands for financial accountability, transparency, and efficiency in the public education sector. In doing so, it will strengthen its role in enhancing the effectiveness of resource management within public higher education institutions in the Republic of Moldova.

Bibliografie/ Bibliography:

1. PELZ, M. Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*. Online. 2019, vol. 21, nr. 2, pp. 256-274. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197> [accesat 2025-04-30].
2. VALE, J.; J. AMARAL; L. ABRANTES; C. LEAL and R. SILVA. Management Accounting and Control in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*. Online. 2022, vol. 12, nr. 1, pp. 14. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/admsci12010014> [accesat 2025-04-30].
3. HABERSAM, M.; M. PIBER and M. SKOOG. Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practice. *Critical Perspectives on Accounting*. Online. 2013, vol. 24, nr. 4-5, pp. 319-337. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.08.001> [accesat 2025-04-30].
4. HUTAIBAT, K. Accounting for strategic management, strategising and power structures in the Jordanian higher education sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Online. 2019, vol. 15, nr. 3, pp. 430-452. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2018-0054> [accesat 2025-04-30].
5. BOITIER, M. and A. RIVIÈRE. Freedom and responsibility for French universities: from global steering to local management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Online. 2013, vol. 26, nr. 4, pp. 616-649. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/09513571311327480> [accesat 2025-04-30].
6. YAKHOU, M. and K. ULSHAFF. Adapting the balanced scorecard and activity-based costing to higher education institutions. *International Journal of Management in Education*. Online. 2012, vol. 6, nr. 3, pp. 258-272. Disponibil: <https://doi.org/10.1504/IJME.2012.047270> [accesat 2025-04-30].
7. AGASISTI, T.; M. ARNABOLDI and G. AZZONE. Strategic Management Accounting in Universities: The Italian Experience. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*. Online. 2008, vol. 55, nr. 1, pp. 1-15. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6> [accesat 2025-04-30].
8. JOVANOVIĆ, T. and M. DRAGIĆ. Application of the accounting information at higher education institutions in Slovenia and Croatia - preparation of public policy framework.

- International Journal of Public Sector Performance Management*. Online. 2018, vol. 4, nr. 4, pp. 451-472. Disponibil: <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2018.095238> [accesat 2025-04-30].
9. HUTAIBAT, K. and Z. ALHATABAT. Management accounting practices' adoption in UK universities. *Journal of Further and Higher Education*. Online. 2020, vol. 44, nr. 8, pp. 1024-1038. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1643457> [accesat 2025-04-30].
 10. BĂDICU, G. and S. MIHAILĂ. Provocările contabile ale dezvoltării durabile a instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova. *Economica*. Online. 2016, vol. 1(95), pp. 80-91. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2016_1.pdf [accesat 2025-04-30].
 11. FILALI, Y.; E. BENABDELKRIM and M. S. HASSAINATE. The Contribution of Management Control to the Improvement of University Performance. *Journal of North African Research in Business*. Online. 2018, pp. 1-11. Disponibil: <https://doi.org/10.5171/2018.842469> [accesat 2025-04-30].
 12. MODELL, S. Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*. Online. 2006, vol. 15, nr. 2, pp. 219-251. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/09638180500252144> [accesat 2025-04-30].
 13. KORDAMENTHA. Higher Education: A pathway for successful cost reduction. KordaMentha Insights. Online. 2020. Disponibil: <https://kordamentha.com/insights/higher-education-successful-cost-reduction> [accesat 2025-04-30].
 14. KURNIAWAN, A. Cost Management in Higher Education. In: *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Online. 2019. Disponibil: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.4> [accesat 2025-04-30].
 15. DENG, Z. Cost Control and Analysis in University Financial Management. *Journal of Modern Business and Economics*. Online. 2024, vol. 1, nr. 1. Disponibil: <https://doi.org/10.70767/jmbe.v1i1.129> [accesat 2025-04-30].
 16. MINISTERUL FINANTELOR AL REPUBLICII MOLDOVA. *Cu privire la aprobarea Planului general de conturi contabile*: Ordin nr. 119 din 06-08-2013. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=81622&lang=ro [accesat 2025-04-30].
 17. SCHALTEGGER, S. and D. ZVEZDOV. Gatekeepers of Sustainability Information: Exploring the Roles of Accountants. *Journal of Accounting and Organizational Change*. Online. 2015, vol. 11, nr. 3, pp. 333-361. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2013-0083> [accesat 2025-04-30].

Indexarea CZU și redactarea bibliografică:
Silvia HABĂȘESCU, Alla IAROVAIA, Svetlana STUDZINSCHI
Indexare în Baze de date naționale și internaționale: Ana GUDIMA, Elena RAILEAN
Biblioteca Științifică ASEM

Bun de tipar 15.07.2025
Coli editoriale 12,5. Coli de tipar 17,5.
Comanda nr. 34.

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