



**UNIVERSITATEA TEHNICĂ
A MOLDOVEI**

**STRATEGIA DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII
PRIN DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A CBT
“CRICOVA-VIN” S.A.**

Masterandul: Caraman Dmitrii

**Coordonator: Țurcan Iuliu,
conf. univ, dr.**

Chișinău, 2026

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
Universitatea Tehnică a Moldovei
Facultatea Inginerie Economică și Business
Departamentul Economie și Management

Admis la susținere
Șef departament:
Țurcan Rina, Dr., conf.univ.

_____”_____”
2026

**Strategia de creștere a competitivității prin
dezvoltarea sustenabilă a CBT “Cricova-Vin” S.A.**

Teză de master

Masterand: _____ **Caraman Dmitrii AA-241M**

Coordonator: _____ **Țurcan Iuliu, conf. univ, dr.**

Chișinău, 2026

DEDICAȚII ȘI MULȚUMIRI

Subsemnatul **CARAMAN Dumitru**, student masterand în cadrul ciclului II de studii superioare, forma de învățământ cu frecvență, la programul de studii Administrarea afacerilor (120 credite), desfășurat în regim de diplomă dublă în baza Convenției de echivalare a disciplinelor (nr. USV: 20435/2 din 23.09.2024), încheiată între UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI și UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA, îmi exprim profunda recunoștință și înalta considerație tuturor persoanelor și instituțiilor care au contribuit la realizarea cu succes a prezentei teze de master.

ADNOTARE

Strategia de creștere a competitivității prin dezvoltarea sustenabilă a Centrului de Business și Turism „CRICOVA-VIN” S.A.

Lucrarea este structurată în trei capitole de bază, urmate de concluzii și recomandări, bibliografie și anexe. Capitolul 1 abordează cadrul teoretic al managementului strategic în contextul dezvoltării sustenabile și competitivității. Capitolul 2 analizează mediul extern și intern al entității CBT „CRICOVA-VIN” S.A. Capitolul 3 este dedicat fundamentării și propunerii direcțiilor strategice de dezvoltare sustenabilă, inclusiv integrarea soluțiilor de energie regenerabilă.

Problematica studiului este determinată de necesitatea creșterii competitivității întreprinderilor din sectorul vitivinicol în condițiile unui mediu economic instabil, caracterizat prin volatilitate energetică, presiuni concurențiale și transformări structurale generate de digitalizare și sustenabilitate. În acest context, dezvoltarea sustenabilă este analizată ca factor strategic de consolidare a performanței și rezilienței organizaționale.

Scopul lucrării constă în fundamentarea unei strategii de creștere a competitivității pentru CBT „CRICOVA-VIN” S.A., prin integrarea principiilor dezvoltării sustenabile. Obiectivele cercetării vizează analiza cadrului teoretic, evaluarea mediului economic și organizațional al întreprinderii, identificarea vulnerabilităților și oportunităților, precum și elaborarea unor direcții strategice orientate spre eficiență energetică, inovare și dezvoltare turistică.

Metodologia cercetării include analiza comparativă a literaturii de specialitate, analiza indicatorilor economico-financiari, metode de diagnostic strategic, precum și utilizarea instrumentelor de prognoză și evaluare a riscurilor. De asemenea, sunt aplicate modele de analiză a falimentului și metode de interpretare a dinamicii indicatorilor în perioada 2020-2024, cu extindere prin proiecții până în anul 2030.

Rezultatele obținute evidențiază faptul că integrarea soluțiilor de energie regenerabilă și optimizarea consumului energetic contribuie semnificativ la reducerea costurilor operaționale și la creșterea competitivității. Totodată, dezvoltarea turismului vitivinicol, digitalizarea proceselor și diversificarea serviciilor generează valoare adăugată și consolidează poziția pe piață. Strategia propusă permite creșterea rezilienței întreprinderii și adaptarea acesteia la cerințele dezvoltării sustenabile.

Cuvinte-cheie: competitivitate, dezvoltare sustenabilă, strategie, energie regenerabilă, turism vitivinicol.

ANNOTATION

Strategy for increasing competitiveness through sustainable development of the CBT “CRICOVA-VIN” S.A.

The thesis is structured into three main chapters, followed by conclusions and recommendations, bibliography, and annexes. Chapter 1 presents the theoretical framework of strategic management in the context of sustainability and competitiveness. Chapter 2 analyzes the external and internal environment of CBT “CRICOVA-VIN” S.A. Chapter 3 focuses on the development and proposal of strategic directions for sustainable development, including the integration of renewable energy solutions.

The research problem is defined by the need to enhance the competitiveness of enterprises in the wine and tourism sector under conditions of economic instability, characterized by energy volatility, competitive pressures, and structural transformations driven by digitalization and sustainability. In this context, sustainable development is examined as a strategic factor for strengthening organizational performance and resilience.

The aim of the study is to develop a strategy for increasing competitiveness of CBT “CRICOVA-VIN” S.A. through the integration of sustainable development principles. The research objectives include analyzing the theoretical framework, assessing the economic and organizational environment of the enterprise, identifying vulnerabilities and opportunities, and proposing strategic directions focused on energy efficiency, innovation, and tourism development.

The research methodology is based on comparative analysis of scientific literature, economic and financial indicator analysis, strategic diagnostic methods, and the use of forecasting and risk assessment tools. The study also applies bankruptcy prediction models and analyzes indicator dynamics for the period 2020-2024, extended with projections up to 2030.

The results demonstrate that the integration of renewable energy solutions and optimization of energy consumption significantly reduce operational costs and enhance competitiveness. Furthermore, the development of wine tourism, digital transformation, and service diversification generate added value and strengthen market positioning. The proposed strategy contributes to increased resilience and supports adaptation to sustainable development requirements.

Keywords: competitiveness, sustainable development, strategy, renewable energy, wine tourism.

CUPRINS

INTRODUCERE	9
1. CADRUL TEORETIC AL CONCEPTULUI DE MANAGEMENT STRATEGIC ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII SUSTENABILE	11
1.1. Conceptul de management și funcțiile acestuia	11
1.2. Întreprinderea și funcțiile acesteia	14
1.3. Managementul strategic al întreprinderii.....	16
1.4. Sustenabilitatea și dezvoltarea sustenabilă	18
1.5. Competitivitatea întreprinderii	20
1.6. Dezvoltarea sustenabilă ca factor de creștere a competitivității în sectorul turismului vitivinicol	25
2. MEDIUL EXTERN ȘI INTERN AL ENTITĂȚII CBT CRICOVA-VIN S.A.....	29
2.1. Analiza mediului macroeconomic extern al Republicii Moldova	29
2.2. Evoluția sectorului turistic al Republicii Moldova	33
2.3. Analiza sectorului activităților de cazare și alimentație publică și a balanței energetice	35
2.4. Studiu privind profilul instituțional și mediul intern al entității CBT CRICOVA-VIN S.A.....	41
2.5. Diagnosticul economico-financiar și riscul de faliment al CBT CRICOVA-VIN S.A.	50
3. DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE SUSTENABILĂ A CENTRULUI DE BUSINESS ȘI TURISM CRICOVA-VIN S.A.	60
3.1. Fundamentarea direcțiilor strategice de dezvoltare sustenabilă.....	60
3.2. Sugestia direcțiilor strategice de dezvoltare sustenabilă și a măsurilor de creștere a competitivității	63
3.3. Recomandări privind procesul de implementare operațională a strategiei de dezvoltare sustenabilă și integrarea soluțiilor de energie regenerabilă.	68
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	71
RESURSE BIBLIOGRAFICE	73
ANEXE	78

INTRODUCERE

În contextul economiei contemporane, caracterizate prin globalizare, digitalizare accelerată și intensificarea concurenței, competitivitatea întreprinderilor devine un factor determinant al dezvoltării economice și al menținerii poziției pe piață. În același timp, presiunile generate de schimbările climatice, volatilitatea piețelor energetice și cerințele tot mai exigente ale consumatorilor impun integrarea principiilor dezvoltării sustenabile în strategiile organizaționale. Astfel, întreprinderile nu mai sunt evaluate exclusiv prin prisma performanțelor economice, ci și prin capacitatea de a utiliza eficient resursele, de a reduce impactul asupra mediului și de a genera valoare pe termen lung.

În acest context, sectorul vitivinicol, în special cel integrat cu activități turistice, prezintă particularități distincte, fiind influențat simultan de factori economici, sociali și ecologici. Turismul vitivinicol a evoluat de la o activitate complementară la un pilon strategic de dezvoltare, contribuind la diversificarea veniturilor și la consolidarea imaginii întreprinderilor. Totodată, dependența de resurse naturale, sezonalitatea activității și creșterea costurilor energetice generează vulnerabilități care afectează competitivitatea entităților din acest sector. În Republica Moldova, aceste provocări sunt amplificate de caracterul emergent al economiei și de dependența de factori externi, ceea ce impune identificarea unor soluții strategice adaptate contextului actual.

Problema de cercetare abordată în cadrul lucrării constă în necesitatea fundamentării unei strategii integrate care să permită creșterea competitivității întreprinderilor din sectorul vitivinicol prin valorificarea principiilor dezvoltării sustenabile. În mod specific, se urmărește analiza modului în care integrarea eficienței energetice, a inovării, a digitalizării și a dezvoltării turismului vitivinicol poate contribui la consolidarea poziției competitive a entității CBT „CRICOVA-VIN” S.A. Această problemă este relevantă atât din punct de vedere teoretic, prin contribuția la dezvoltarea literaturii de specialitate, cât și din punct de vedere practic, prin formularea unor soluții aplicabile la nivel organizațional.

Scopul lucrării constă în elaborarea unei strategii de creștere a competitivității pentru Centrul de Business și Turism „CRICOVA-VIN” S.A., bazată pe principiile dezvoltării sustenabile. Pentru atingerea acestui scop, au fost formulate următoarele obiective: analiza cadrului teoretic privind managementul strategic, competitivitatea și dezvoltarea sustenabilă; evaluarea mediului extern și intern al întreprinderii; identificarea principalelor vulnerabilități și oportunități; fundamentarea direcțiilor strategice de dezvoltare sustenabilă; și formularea unor măsuri concrete de creștere a competitivității, inclusiv prin integrarea soluțiilor de energie regenerabilă.

Metodologia cercetării se bazează pe utilizarea unui ansamblu de metode și instrumente specifice analizei economice și managementului strategic. În acest sens, au fost aplicate metode de analiză comparativă a literaturii de specialitate, analiza indicatorilor economico-financiari, metode de diagnostic strategic și instrumente de evaluare a riscurilor. De asemenea, au fost utilizate modele de analiză a riscului de faliment, precum și metode de analiză a dinamicii indicatorilor pentru perioada 2020-2024, completate prin realizarea unor proiecții până în anul 2030. Datele utilizate provin din rapoarte financiare, surse statistice oficiale și baze de date economice relevante.

Demersul științific al lucrării este structurat într-o manieră logică și coerentă, pornind de la fundamentarea teoretică a conceptelor analizate, continuând cu evaluarea situației existente la nivelul întreprinderii și finalizând cu formularea unor direcții strategice de dezvoltare. Capitolul 1 prezintă cadrul teoretic al managementului strategic în contextul dezvoltării sustenabile și competitivității. Capitolul 2 analizează mediul extern și intern al entității CBT „CRICOVA-VIN” S.A., evidențiind factorii care influențează performanța acesteia. Capitolul 3 este dedicat fundamentării și propunerii direcțiilor strategice de dezvoltare sustenabilă, precum și măsurilor de creștere a competitivității, inclusiv integrarea soluțiilor de energie regenerabilă. Lucrarea se finalizează cu concluzii și recomandări care sintetizează rezultatele cercetării.

Rezultatele obținute evidențiază faptul că integrarea principiilor dezvoltării sustenabile în strategia întreprinderii contribuie la reducerea costurilor operaționale, la creșterea eficienței utilizării resurselor și la consolidarea poziției competitive. Implementarea soluțiilor de energie regenerabilă, dezvoltarea turismului vitivinicol și digitalizarea proceselor reprezintă direcții esențiale pentru creșterea rezilienței și adaptarea întreprinderii la cerințele mediului economic actual.

În concluzie, lucrarea demonstrează că dezvoltarea sustenabilă nu constituie doar o cerință de conformare, ci un instrument strategic de creștere a competitivității, oferind întreprinderilor posibilitatea de a crea valoare durabilă și de a se adapta eficient la schimbările mediului economic.

RESURSE BIBLIOGRAFICE

1. Dodu, Aliona *Managementul întreprinderii: Note de curs*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2014; ISBN 978-9975-45-342-4.
2. Litvin, Aurelia; Ciloci, Rafael; Țurcanu, Tatiana *Managementul General*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2024; ISBN 978-9975-64-397-9.
3. Cojuhari Andrei; Mamaliga Vasile *Management industrial: (Manual universitar)*; TEHNICA-INFO: Chișinău, 2019; ISBN 978-9975-63-446-5.
4. Crețu, Ina *Managementul Strategic : Note de Curs*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2014;
5. Gumeniuc, Ina; Stratila, Alina; Botnaru, Marcela Stock option plan and incentive capital: modern mechanisms for employee motivation and retention.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 592–599.
6. Țurcan, Iuliu *Sisteme de management al calității: Note de curs*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2022; ISBN 978-9975-45-761-3.
7. Țurcan, Rina; Pojar, Daniela Impact of Industry 4.0 Technologies on Skill Requirements and Workforce Availability in Key Sectors.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 7 2024; pp. 203–212.
8. Oberșt, Ala; Negru, Mihaela Provocări și soluții în transformarea digitală a afacerilor.; Tehnica-UTM: Chișinău, May 23 2025; pp. 95–102.
9. Stratila, Alina *Enterprise Economics : Course Support Material*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2025; ISBN 978-9975-64-602-4.
10. Luca, Nicolae Sustainable development in the context of the 2030 agenda for sustainable development.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 172–178.
11. Alcaz, Alex Implementarea conceptelor de sustenabilitate și ESG în mediul corporativ: studiu de caz Purcari Wineries Group.; CRUCERESCU, Cornelia, Ed.; Tehnica-UTM: Chișinău, 2026; pp. 739–742.
12. Bugaian Larisa; Gheorghita Maria; CILOCI Rafael; CRUCERESCU Cornelia; ȚURCAN Iuliu; DIACONU Cristina *Economia circulară*; Tehnica-UTM: Chișinău, 2023; ISBN 978-9975-45-992-1.
13. Ciloci, R.; Țurcan, I. The Innovation the Driver for Circular Economy. „*Tehnica-UTM*” 2024, 6, 223–228, doi:10.52326/csd2024.33.
14. Alcaz, Alex; Caraman, Dmitrii Implementarea conceptelor de gestiune a riscurilor în mediul corporativ: studiu de caz Cricova S.A.; CILOCI, Rafael, Ed.; Tehnica-UTM: Chișinău, 2026; pp. 276–279.

15. Sidorkiewicz, M.; Krolikowska, K.; Dyczek, B.; Pijet-Migoń, E.; Dubel, A. Artificial Intelligence for Sustainable Wine Industry: AI-Driven Management in Viticulture, Wine Production and Enotourism.; July 2 2025.
16. ȚURCAN, Iuliu *Managementul calității: Note de curs*; Chișinău, 2019; ISBN 978-9975-45-611-1.
17. Turcan, R.; Stratila, A.; Turcan, I. Global Perspectives On Sustainable Development Goals: Statistical Analysis And Correlations.; Kayseri, Turkey, April 21 2024; pp. 344–356.
18. Oberșt, Ala Analysis of sustainable development practices in the European Union: a perspective on achieved successes and encountered challenges.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 7 2024; pp. 213–222.
19. Ciloci, R. The need for the Republic of Moldova to transition to a circular economy. *5th Econ. Int. Conf. „Competitiveness Sustain. Dev.* 2023, 78–83, doi:10.52326/csd2023.12.
20. Țurcan, Rina Integration of emerging technologies into supply chains to promote the circular economy.; Tehnica-UTM: Chișinău, May 23 2025; pp. 126–135.
21. Oberst, Ala; Teubissi Noutsa, Joël Integrating Sustainable Development into the Business Model through Sustainable Corporate Strategies.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 151–162.
22. Turcan, Rina; Gheorghita, Maria; Rudenco, Ilona The Impact of Credit Financing to the Private Sector on Sustainable Economic Growth.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 377–387.
23. Botnaru, Marcela; Țurcanu, Nicolae; Gumeniuc, Ina Entrepreneurial education and sustainable development in the Republic of Moldova: Synergies and perspectives.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 445–450.
24. Oberst, Ala; Stratila, Alina Exploring the Business Environment’s Vision of Digital Media Skills Development: A Case Study of the Republic of Moldova.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 231–241.
25. Crucerescu, Cornelia; Gheorghita, Maria Assessment of the Regulatory Framework of the Republic of Moldova for Impacting Sustainable Consumption and Production under European Integration.; Tehnica-UTM: Chișinău, November 6 2025; pp. 9–16.
26. Gheorghita, M.; Stratila, A.; Gumeniuc, I. Transformation of Moldova’s Agricultural Sector: New Challenges and Investment Opportunities. *6th Econ. Int. Conf. „Competitiveness Sustain. Dev.* 2024, 229–236, doi:10.52326/csd2024.34.

27. Dorogoaia, Irina; Conop, Vladislava Sustainable Winemaking In The Republic Of Moldova: Strategies For Reducing Environmental Impact And Organizing Responsible Events.; Chişinău, March 27 2025.
28. Litvin, Aurelia; Nistiriuc, Alexandru Tradiţia naţională, parte componentă a tururilor de weekend în oferta agenţiilor turistice autohtone.; Tradiţii. Tehnologii. Simboluri: Chişinău, May 25 2023; pp. 302–310.
29. Ciloci, Rafael; Pascal, Mihaela Barriers and Opportunities for Sustainable Economy Development.; Tehnica-UTM: Chişinău, November 6 2025; pp. 394–399.
30. Cucos, Stela The symbiosis between socio-economic management methods and sustainable development.; Tehnica-UTM: Chişinău, November 6 2025; pp. 451–459.
31. Litvin, Aurelia; Zbanca, Andrei Quality Management Systems as a Tool for Sustainable Development in Moldovan Fruit Growing.; Tehnica-UTM: Chişinău, November 6 2025; pp. 272–279.
32. Prof. Dr. Gergely Szolnoki *Global WineTourism Report 2025 at UN Tourism Conference, Plovdiv, Bulgaria.*; Hochschule Geisenheim University: Geisenheim, Germany, 2025;
33. Arhip, Vasile *Bazele turismului rural. Enoturism. Marketing turistic: Suport de curs*; Tehnica-UTM: Chişinău; ISBN 978-9975-64-446-4.
34. Crucerescu, Cornelia; Ciloci, Rafael *Dezvoltarea industrială durabilă în contextul integrării europene : Note de curs : Partea 1 : Aspectul instituţional al Uniunii Europene. Integrarea dezvoltării durabile în strategiile europene*; Tehnica-UTM: Chişinău, 2021; ISBN 978-9975-45-714-9.
35. Crucerescu, Cornelia; Ciloci, Rafael *Dezvoltarea industrială durabilă în contextul integrării europene : Note de curs : Partea 2 : Politici europene şi opţiuni de implementare a dezvoltării durabile*; Tehnica-UTM: Chişinău, 2022; ISBN 978-9975-45-714-9.
36. Crucerescu, Cornelia; Kontselidze, Nino Case Study of Moldova and Georgia on Nationalization of Sustainable Development Goals Indicators.; Tehnica-UTM: Chişinău, November 7 2024; pp. 131–139.
37. Biroul Naţional De Statistică Al Republicii Moldova Activitatea Agentiilor de Turism Si Tuoperatorilor, Dupa Scopul Vizitei, 2000-2025.
38. Biroul Naţional De Statistică Al Republicii Moldova Activitatea Turistica a Structurilor de Primire Turistica Colective Cu Functiuni de Cazare, Pe Indicatori, Tipuri de Structuri, 2004-2025.

39. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Capacitatea Existenta a Structurilor de Primire Turistica Colective Cu Functiuni de Cazare, La 31 Decembrie, 2008-2025 Pe Raioane/Regiuni, Indicatori Și Ani.
40. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Capacitatea Existenta a Structurilor de Primire Turistica Colective Cu Functiuni de Cazare, La 31 Decembrie, Pe Tipuri de Structuri, 2004-2025 Pe Indicatori, Tipuri de Structuri Și Ani.
41. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Hoteluri Si Structuri Similare, La 31 Decembrie, 2000-2025 Pe Indicatori Și Ani.
42. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Innoptari Ale Nerezidentilor in Structurile de Primire Turistica Colective Cu Functiuni de Cazare, Pe Tari de Origine, 2004-2025.
43. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Innoptari in Structurile de Primire Turistica Colective Cu Functiune de Cazare, 2004-2025 Pe Ani, Trimestre, Resedinta Și Tipuri de Structuri.
44. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Turism Receptor Organizat de Agentiile de Turism Si Turooperatori, Pe Tari de Origine, 1992-2025.
45. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Turismul Emitator Organizat de Agentiile de Turism Si Turooperatori, Pe Tari de Destinatie, 1992-2025.
46. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Turisti Cazati in Structurile de Primire Turistica Colective Cu Functiune de Cazare, 2004-2025 Pe Ani, Trimestre, Resedinta Și Tipuri de Structuri.
47. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Turisti Nerezidenti Cazati in Structurile de Primire Turistica Colective Cu Functiuni de Cazare, Pe Tari de Origine, 2004-2025.
48. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Activitatea și poziția financiară a agenților economici după mărime și activități economice 2015-2021.
49. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Balanta Energetica (TeraJoule), 2010-2024.
50. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Centrul De Business Și Turism Cricova-Vin S.A., Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.
51. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Firma Comercială De Producție Asconi S.R.L., Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.
52. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Combinatul De Vinuri De Calitate “Milestii Mici” I.S., Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.

53. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Srl “Castel MIMI”, Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.
54. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Im “Chateau Vartely” S.R.L., Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.
55. Biroul Național De Statistică Al Republicii Moldova Profilul Entității Im “Vinaria Purcari” S.R.L., Pe Portalul Depozitarului Rapoartelor Situațiilor Financiare.
56. Ratele de Schimb (Curs Valutar) Banca Națională a Moldovei Available online: <https://bnm.md/ro/content/ratele-de-schimb> (accessed on 5 May 2026).