

## CĂILE DE PERFEȚIONARE A PROCESULUI DE ORGANIZARE ȘI GESTIONARE ÎN ÎNȚEPINDERILE TURISTICE

*Elena ROBU, drd., ULIM*

*Principiile managementului definesc cerințele față de sistemul, structura și organizarea managementului. Managementul turismului este determinat de către principalele ipoteze și reguli care guvernează toate nivelurile de management. Aceste reguli definesc „linia” comportamentului managerului și sunt tratate ca principale. Deci, principiile managementului pot fi reprezentate ca ideile de bază, legile și regulile de comportament ale managerilor pentru implementarea funcțiilor lor de management.*

**Cuvinte cheie:** turism, management, management în turism, principii de management, management eficient.

**Introducere.** În Republica Moldova, conform Legii „Cu privire la Turism”, turismul este recunoscut drept un sector prioritar al dezvoltării economice [1]. Turismul, fiind un sector important al economiei, trebuie să posede un organ de reglementare separat, de rangul unui minister. Turismul se dezvoltă doar atunci când se evoluează infrastructura generală – drumurile, transportul, sistemele de catering (de alimentare), comunicații etc., care reprezintă un indicator al stării generale a economiei. Autorul propune delegarea direcției turismului în subordinea Ministerului Economiei al Republicii Moldova.

**Conținutul de bază.** În viziunea autorului, pentru ca turismul să devină o ramură a economiei cu drepturi depline, este nevoie de un cadru legislativ și un organ de stat, care să activeze cu adevărat.

Totodată, în prezent, dezvoltarea turismului receptor și emițător în RM este limitată de o serie de factori negativi, precum:

- instabilitatea economică și politică din țară;
- imperfecțiunea cadrului legal;
- lipsa unei viziuni complexe asupra țării și regiunilor în mod separat ca destinație turistică. Organizația Mondială a Turismului (UNWTO, UNWTO) evidențiază destinațiile turistice ca un element central în procesul de formare și livrare a produselor turistice. Elementul principal al sistemului turistic este un spațiu, unde turistul își desfășoară călătoria – adică destinația turistică (potrivit definiției UNWTO). Destinația turistică include atracțiile turistice, infrastructura turistică, serviciile adiționale [2];
- infrastructura turistică nedezvoltată, în special, numărul insuficient de hoteluri de clasă econom, activitatea nesatisfăcătoare a firmelor de transport;
- gama limitată de servicii turistice oferite;
- informația negativă în mass-media, Internet și surse mobile cu privire la situația criminogenă din țară (Biroul Național de Statistică a publicat datele cu privire la nivelul de criminalitate în Republica Moldova, potrivit cărora, în anul 2012, mun. Chișinău a devenit lider privind numărul de crime la 10 mii de oameni) [4];
- publicitatea limitată a destinațiilor turistice din Republica Moldova în străinătate.

## IMPROVEMENT METHODS OF THE ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT PROCESS IN TOURISM ENTERPRISES

*Elena ROBU, PhD Student, ULIM*

*The management principles define the requirements regarding the system, structure and management organization. Tourism management is determined by the main theories and rules that govern all levels of management. These rules define the „line” behavior of the manager and are treated as guidelines. Thus, the principles of management can be represented as the basic ideas, laws and behavior rules of managers for the implementation of their management functions.*

**Key words:** tourism, management, tourism management, principles of management, effective management.

**JEL Classification:** M1, M12, M14

**Introduction.** In the Republic of Moldova, according to the Law "Regarding Tourism"; tourism is recognized as a priority sector of economic development [1]. Tourism, as an important sector of the economy, must therefore have a separate regulatory body, at the rank of a ministry. Tourism thrives only when the general infrastructure evolves – roads, transport, catering systems (power), communications etc., which is an indicator of the general state of the economy. The author proposes delegating the tourism department under the Ministry of Economy of the Republic of Moldova.

**Basic content.** In the author's vision, for tourism to become a full-fledged branch of the economy, we need a framework and a state body that really operates.

However, currently, the development of inbound and outbound tourism in RM is limited by a number of negative factors, including:

- economic and political instability in the country;
  - imperfection of the legal framework;
  - lack of a complex vision of the country and its regions as separate tourist destinations. The World Tourism Organization (UNWTO, UNWTO) highlights tourist destinations as a central element in the training and delivery process of tourism products. The tourism system's main element is a space, where the tourist travels – namely, the tourist destination (as defined by UNWTO). Tourist destinations include tourist attractions, tourist infrastructures, additional services [2];
  - undeveloped tourist infrastructure, and especially the insufficient number of economy class hotels, the unsatisfactory work of transportation companies;
  - the limited range of travel services offered;
  - negative information in the media, Internet and mobile sources regarding the criminal situation in the country (The National Bureau of Statistics has published data about the level of crime in Moldova, according to which in 2012, mun. Chișinău became the leader based on the number of crimes per 10 thousand people) [4];
  - limited advertisement abroad of tourist destinations in the Republic of Moldova.
- These problems cannot be solved without the support of

Aceste probleme nu pot fi rezolvate fără sprijinul Guvernului Republicii Moldova și a organelor de conducere competente.

În prezent, sarcinile stringente ale organelor de stat constau în crearea anumitor condiții pentru activitatea organizațiilor turistice, și anume:

- perfecționarea legislației și a bazei normativ-juridice în domeniul turismului;
- dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii din sectorul turismului și a formelor de sprijin a acestora de către stat;
- atragerea investițiilor interne și externe pentru perfecționarea bazei tehnico-materiale a obiectelor turistice, reconstrucția acestora, precum și a sanatoriilor și bazelor de agrement;
- dezvoltarea infrastructurii serviciilor turistice pentru consolidarea poziției țării ca destinație turistică pe piața internațională;
- implementarea metodelor moderne și progresive de gestionare și organizare în domeniul serviciilor turistice;
- elaborarea și organizarea activităților de publicitate și informare, orientate spre crearea și promovarea imaginii Republicii Moldova ca țară favorabilă pentru turism.

În cadrul realizării Strategiei de dezvoltare a turismului „Turismul 2020”, autorul propune delegarea noului organ al autorității executive cu următoarele atribuții:

- monitorizarea și coordonarea activității autorităților regionale și municipale în scopul creării condițiilor favorabile pentru dezvoltarea ramurii turismului;
- controlul asupra utilizării cu destinație a resurselor funciare și forestiere ale RM, dirijarea, în perspectivă, a fondului funciar de către clusterelor turistice;
- păstrarea, restabilirea și promovarea potențialului turistic și cultural al RM prin introducerea normelor și standardelor ecologice europene;
- elaborarea hotărârilor, care reglementează realizarea proiectelor din domeniul turismului, elaborarea sistemului de reglementare a construcției stațiunilor balneo-climaterice, punctelor de primire a turiștilor, punctelor de alimentație publică, obiectelor culturale și recreative; licențierea și asigurarea standardelor de calitate, reglementarea procesului de stabilire a prețurilor în domeniul turismului și al serviciilor terapeutice etc.;
- promovarea produsului turistic moldovenesc pe piața internațională a serviciilor turistice.

Etapă de bază în soluționarea problemelor din domeniu în noile condiții ale relațiilor de piață va fi tranziția întreprinderilor ce practică activități turistice la un sistem eficient de management.

Perfecționarea managementului la întreprinderile din industria turismului și sprijinul lor concomitent din partea statului vor permite atingerea unui nou nivel de dezvoltare și asigurarea competitivității pe piața mondială a turismului.

Dezvoltarea producției la trecerea dintre secolele XIX și XX a impus o abordare nouă a problemei gestionării. Meritul în dezvoltarea conceptului cu privire la gestionarea de către stat, în această perioadă, aparține lui Adam Smith, care a analizat diverse forme de diviziune a muncii și a descris „sarcinile suveranului și ale statului”. Cu toate acestea, fondatorul științei managementului se consideră Frederick Taylor, care a identificat patru grupe de funcții de

the Government of the Republic of Moldova and competent governing bodies.

Currently, the urgent tasks of the state bodies are to create certain conditions for the activity of tourism organizations, and namely:

- improvement of legislation and the normative-legal base in the field of tourism;
- development of small and medium enterprises in the tourism sector and the forms of support for them by the state;
- attracting domestic and foreign investments to improve the technical-material base of tourism elements, their reconstruction, and the same for the sanatoriums and recreation homes;
- development of the tourism services' infrastructure to strengthen the country's position as a tourist destination on the international market;
- implementation of modern and progressive organizational management methods in the field of tourism services;
- development and implementation of information and publicity activities aimed at creating and promoting the image of the Republic of Moldova as a country favorable for tourism.

In the implementation of the tourism development strategy “Tourism 2020”, the author proposes the delegation of a new organ of executive authority with the following responsibilities:

- Monitoring and coordination of regional and municipal authorities, the goal being to create favorable conditions for the development of the tourism industry;
- control over the destination of land and forest resources of the RM, managing the land resources in order to create tourism clusters;
- preservation, restoration and promotion of tourism and cultural potential of RM by introducing European laws and environmental standards;
- development of decisions that guide projects in the tourism industry, development of the regulatory system for resorts and spas constructions, points for meeting tourists, catering items, objects for cultural and recreational activities; licensing and assurance of quality standards, regulating the pricing process in the tourism industry and therapeutic services and so on;
- promotion of the country's tourism product on the international market of tourism services.

The basic steps in solving problems in the field, under the new conditions of market relations will be the transition of firms that practice tourism activities to an effective management system.

Improving the management of companies in the tourism industry and their support at the same time, while the state will achieve a new level of growth and will ensure competitiveness in the global market of tourism.

Production development at the turn of the nineteenth and twentieth centuries required a new approach to the management problem. The excellence in developing the concept on management by the state in this period belongs to Adam Smith, who analyzed various forms of labor division and described "the sovereign's tasks and the

gestionare: stabilirea scopului, alegerea mijloacelor, pregătirea mijloacelor, controlul rezultatelor [5].

Principiile administrării au fost elaborate de către Henry Fayol, care a divizat toate operațiunile efectuate la întreprindere în șase grupe, care sunt: operațiuni tehnice, comerciale, financiare, de protecție a proprietății, de evidență și de administrare. Gestionarea, conform lui Fayol, presupune conducerea companiei spre obiectiv, încercând a utiliza optim resursele sale, asigurând realizarea celor șase funcții [6].

În orice știință, principiile sunt dispozițiile și ideile fundamentale, care exprimă esența obiectului investigat. Anumite legități, identificate și formulate în conformitate cu nivelul de dezvoltare a științei, devin principii și joacă un rol esențial în realizarea unei activități concrete, inclusiv în management. Astfel, principiile managementului dezvăluie esența primordială, scopul și direcția structurilor sistemului de administrare, cerințele de bază față de conducători în exercitarea funcțiilor manageriale.

În turism, principiile managementului se bazează pe principiile clasice ale managementului – acestea sunt regulile, reglementările și normele de bază de comportament al conducătorilor, prin respectarea cărora se asigură gestionarea competentă și eficientă a organizației (companiei, firmei etc.).

Există mai multe abordări privind clasificarea principiilor managementului, și anume ale lui: Henry Fayol, Frederick Winslow Taylor, Harrington Emerson, Henry Ford.

O interpretare mai completă a acestora este reflectată de către G. Koontz și C. O'Donnell în cartea „Principiile managementului: analiza funcțiilor manageriale” (ediția a șasea a fost tradusă în limba rusă în anul 1981 de către academicianul D. M. Gvishiani, cu titlul „Managementul: analiza sistemică și situațională a funcțiilor manageriale”).

Autorii au examinat zece principii de planificare, cincisprezece – de organizare, zece – de motivare și paisprezece – de control.

Pentru prima dată, principiile managementului rațional au fost formulate în anul 1912 de către managerul american Harrington Emerson în cartea „Douăsprezece principii ale productivității” [7]. Henry Fayol, fondatorul organizației științifice a muncii, creatorul „teoriei administrării”, a relatat ideea, precum că „numărul principiilor managementului este nemărginit. Orice regulă, orice mijloc administrativ, care consolidează educația socială sau facilitează inițierea acesteia, ocupă locul său printre principii, în orice caz, pentru atât timp cât experiența adevărește acest fapt. Modificarea situației ar putea atrage după sine modificarea regulilor, generate de situația inițială” [6]. De altfel, afirmarea este justă, întrucât orice regulă aprobată ocupă locul său printre principiile managementului pe perioada până când eficacitatea sa este confirmată în practică.

Actualmente, principiile managementului sunt divizate în principii de bază și specifice.

Principiile de bază sunt:

- aplicabilitatea – pentru toți angajații întreprinderii este elaborat un ghid de acțiune;
- sistemicitatea – procesul de management cuprinde întregul sistem, componentele sale interne și externe,

state's." However, the founder of the science of management is considered Frederick Taylor, who identified four groups of management functions: setting the goal, choosing the means, the preparation of the means and the control of the results [5].

The management principles were developed by Henry Fayol, who divided all enterprise operations into six groups, which are: technical operations, commercial, financial, property protection, accounting and administrative. Management, according to Fayol, assumes managing the company towards its goal, by trying to use optimally its resources, and ensuring the achievement of the six functions mentioned above [6].

In any science, the principles are the provisions and the basic ideas, which express the essence of the investigated object. Certain regularities identified and formulated in accordance with the level of science development become principles and play an essential role in achieving a certain activity, even in management. Thus, the management principles show the primary essence, the purpose and direction of the management system structures, the basic managers' requirements in performing management functions.

In tourism, the management principles are based on the classic principles of management – these are the rules, regulations and basic rules of managers' behavior, in compliance with which will be ensured a competent and efficient management of the organization (company, firm, etc.).

There are several approaches to the classification of management principles, and namely of: Henry Fayol, Frederick Winslow Taylor, Harrington Emerson, Henry Ford.

A full interpretation of this is reflected by G. Koontz and C. O'Donnell in the book "Principles of management: the analysis of managerial functions" (the sixth edition was translated into Russian in 1981 by the scientist D.M. Gvishiani, entitled "Management: systemic and situational analysis of managerial functions").

The authors have examined the ten principles of planning, fifteen – of organization, ten – of motivation and fourteen – of control.

For the first time, the rational management principles were formulated in 1912 by the American manager Harrington Emerson in the book "Twelve Principles of productivity" [7]. Henry Fayol, the founder of the scientific organization of work, the creator of the "management theory", reported the idea that "the number of management principles is boundless. Any rules, any administrative means, which reinforces social education or facilitates its initiation ranks among the principles in any case, as long as experience testifies to this fact. Changing the situation might entail the amendment of rules generated by the initial situation" [6]. Moreover, the assertion is correct, as any rule adopted has a place among management principles during the period until its effectiveness is confirmed in practice.

Currently, management principles are divided into basic and specific principles.

The basic principles are:

interdependența dintre o anumită structură și întregul sistem în ansamblu;

- multifuncționalitatea – cuprinde următoarele aspecte ale activității: material (mijloace, resurse), funcțional (procesul de producție, serviciile) și de conținut (atingerea scopului propus, rezultatul final);

- integrarea (asociere, fuziune) – în cadrul sistemului (colectivului), relațiile și viziunile angajaților trebuie integrate reciproc, iar în afara sistemului se poate produce divizarea pe interese;

- orientarea spre valoare – managementul oferă imagine despre astfel de valori, precum: onestitatea, calitatea, încrederea în afaceri, flexibilitatea, cultura (comunicarea, comportamentul), disciplina, originalitatea etc.

Principiile specifice includ următoarele:

- îmbinarea optimă a centralizării și descentralizării managementului – principiul specific de bază – distribuția optimă a competențelor în luarea deciziilor manageriale;

- subordonarea unică (conducătorul unui anumit nivel ia decizii administrative de sine stătător) și colegialitatea în gestiune (decizia colectivă cu considerarea opiniei conducătorului);

- fundamentarea științifică – deciziile de management trebuie să fie realizate în baza cercetărilor, metodelor și abordărilor științifice;

- îmbinarea drepturilor, obligațiilor și responsabilităților – fiecare angajat al organizației are drepturile sale și trebuie să îndeplinească în modul corespunzător sarcinile delegate;

- autonomia (dreptul organizației la activitate fără intervenție în cadrul legislației în vigoare privind autonomia personalității – dreptul ei la autodeterminare și autorealizare) și libertatea (libertatea alegerii, concurenței; libertatea profesională; de consum a bunurilor materiale; a formelor de proprietate; de distribuire a veniturilor etc.);

- ierarhia (sistemul unic este împărțit în diferite niveluri interdependente; nivelul inferior în sistemul dat este gestionat de către autoritățile nivelului succedat) și feedback-ul (un element cheie al competenței manageriale al unui conducător modern, care permite ajustarea procesului de realizare a sarcinilor și critica constructivă fără afectarea relațiilor interpersonale);

- motivația (motivație pozitivă, motivația corespunzătoare efortului depus pentru realizarea acesteia, modalitățile non-standard de premiere sau sancționare a angajaților (în conformitate cu criteriile prestabilite), conștientizarea și permanența motivării sau pedepsei);

- democratizarea gestionării – participarea tuturor angajaților în managementul organizației (luarea în comun a deciziilor manageriale);

- legitimitatea statală a sistemului de management;

- integritatea organică a obiectului și subiectului managementului – obiectul și subiectul managementului trebuie să formeze un singur sistem integrat;

- durabilitatea și mobilitatea în sistemul de gestionare. Indiferent de schimbările mediului extern și intern, sistemul managementului organizației trebuie să rămână relativ stabil, dar, în același timp, procesul de gestiune trebuie să fie mobil – trebuie să fie luată în considerare cererea la produsele și serviciile propuse.

În viziunea autorului, procesul de gestiune trebuie

- applicability - for all the employees of the company is prepared a guide of actions;

- systemically – the management process encompasses the whole system, its internal and external components, the interdependence between a given structure and the entire system as a whole;

- multi functionality – includes the following aspects of work: material (resources, means), operational (production process, services) and content (achieve the goal, the end result);

- integration (association, fusion) – in the system (group), employee relations and visions must be integrated and outside the system the division of interests can occur;

- orientation to value – management provides insight into values, such as: honesty, quality, business confidence, flexibility, culture (communication, behavior), discipline, originality etc.

Specific principles include the following:

- optimal combination of management centralization and decentralization – the specific basic principle - the optimal distribution of skills in managerial decision making;

- single subordination (the leader of a certain level takes administrative decisions by himself) and collegiality in management (collective decisions by considering the opinion of the leader);

- the scientific base – management decisions should be made based on research, scientific methods and approaches;

- the combination of rights, obligations and responsibilities – each employee of the organization has rights and must meet the delegated tasks accordingly;

- autonomy (the right of the organization to work without intervention in the legislation regarding personal autonomy - her right to self-determination and self-achievement), and freedom (the freedom of choice, competition, professional freedom, of material goods consumption, forms of ownership, of income distribution etc.).

- hierarchy (the single system is divided into different interdependent levels; the lower level in this system is managed by the authorities of the succeeding level), and feedback (a key element of modern managerial skills of a leader, which allows adjustment in the process of completing the tasks and constructive criticism without affecting interpersonal relationships);

- motivation (positive motivation, the proper motivation effort to achieve this, non-standard rewarding ways or penalizing employees (in accordance with predetermined criteria), awareness and permanent motivation or punishment);

- democratizing management – participation of all employees in the organization's management (joint management decision making);

- state legitimacy of the management system ;

- organic integrity of the management object and subject – the object and subject of management should form one integrated system;

- sustainability and mobility in the management system. Regardless of the internal and external environment changes, the organization's management system should remain relatively stable, but at the same time, the management must be mobile – must be taken into account

orientat spre obiectivele definite, spre soluționarea problemelor specifice organizației. Dar, la baza oricărui proces de management trebuie să stea principiul coerenței, posibil cu caracter ciclic (repetarea unor acțiuni manageriale similare la oarecare intervale de timp). Întrucât, în orice organizație, procesele de gestiune se desfășoară în mod continuu, respectiv, acestea au nevoie de gestionare continuă, dar și control asupra personalului și coordonarea activităților acestuia. În acest context, apare necesitatea legăturii reciproce (coeziunii) a reglementării centralizate și autoreglementării unităților individuale ale organizației. Autoreglementarea nu este posibilă fără utilizarea principiului de considerare a caracteristicilor individuale și psihologice ale angajaților, a relațiilor interpersonale în colectiv și comportamentul în grup.

În scopul desfășurării unei gestiuni productive, este necesar de a se respecta principiul de asigurare a echității drepturilor și responsabilității fiecărui membru al colectivului. Dar, totuși, nu putem ignora faptul, că excesul de drepturi în practică se soldează cu abuz de libertate, iar insuficiența lor – cu lipsa de inițiativă a lucrătorilor și reducerea productivității. În această situație, doar interesul personal spre succes și competitivitatea participanților în administrare conduce la rezultate definite, dar toate trebuie sprijinite cu motivatori corespunzători (stimulente materiale, promovare în funcție, perfecționare, autorealizare). Managementul modern nu va da rezultatele scontate fără respectarea principiului implicării unui număr maxim de executanți în procesul de pregătire a soluțiilor. Aceste decizii vor fi realizate cu activitate și interes dublu datorită propriilor eforturi și idei investite în ele.

Analiza desfășurată denotă, că managementul modern este orientat spre factorul uman, spre sporirea rolului personalului în luarea deciziilor manageriale. Printre principiile importante pe care trebuie să se bazeze managerii, cel mai frecvent sunt menționate: loialitatea față de lucrătorii organizației; responsabilitatea managerilor de toate nivelurile pentru realizarea scopurilor și obiectivelor sale, crearea atmosferei de comunicare deschisă și liberă, crearea condițiilor pentru angajații cu idei neordinare pentru valorificarea talentelor și ideilor lor.

Realizarea practică a noilor principii manageriale constituie un proces complex și cu efort sporit, care necesită o revizuire semnificativă a elementelor fundamentale ale businessului, schimbarea viziunilor personalului de conducere și ale lucrătorilor organizațiilor asupra sistemului modern de management, îmbunătățirea nivelului lor profesional. Reieșind din factorii menționați, autorul propune clasarea principiilor managementului în trei grupuri: cibernetice, organizatorice și socio-psihologice.

O atenție deosebită trebuie acordată principiilor cibernetice, care sunt inovatoare în procesul de management. Apariția ciberneticii, știința privind legile generale în procesul de management, a permis identificarea faptelor, ce au demonstrat, că procesul de administrare este identic în toate sistemele organizate. Managementul cibernetic este acela care:

- analizează organizația ca un sistem, al cărui fiecare element nu există de sine stătător, dar este parte necesară și indispensabilă;

the demand for the offered products and services.

According to the author, the management process must be directed towards the defined goals, in order to solve specific problems in the organization. But, at the basis of any management process must stand the principle of coherence, possibly cyclical (repeating similar managerial actions in certain time intervals). As in any organization, management processes are carried out continuously, ie, they require ongoing management, and control of personnel and coordination of its activities. In this context, arises the need for a mutual relationship (cohesion) of the centralized regulation and self-regulation of individual units of the organization. Self-regulation is not possible without considering the principle of the individual and psychological characteristics of the employee, and interpersonal relations in the collective and group behavior.

In the purpose of conducting a productive management is necessary to ensure the principle of rights equity and the responsibility of each team member. But still, we cannot ignore the fact that excess of rights in practice results in the abuse of freedom, and their failure – with the lack of initiative from the employees and a reduction in productivity. In this situation, only the personal interest of the employees to succeed and the competitiveness of participants in management leads to defined results, but all must be supported with appropriate motivators (incentives, promotions, improvement, and self-fulfillment). Modern management will not give the expected results without taking into consideration the principle of involving a maximum number of performers in the process of preparation of solutions. These decisions will be performed with more activity and interest due to their own efforts and ideas invested in them.

The conducted analysis indicates that modern management is oriented towards the human factor, towards enhancing the role of the staff in making managerial decisions. Among the important principles that managers must base their activity, most frequently are mentioned: loyalty to the workers of the organization; responsibility of managers at all levels to achieve its goals and objectives, creating an atmosphere of free and open communication, creating conditions for employees with unusual ideas for harnessing their talents and ideas.

The practical implementation of the new management principles is a complex process that requires extensive work and a significant revision of the fundamental elements of business, changing the views of the organizations' management staff and workers on the modern management system, and improve their professional level. Based on these factors, the author suggests the classification of management principles in three groups: cyber, organizational and socio-psychological.

Particular attention should be paid to cyber principles that are innovative in the management process. The emergence of cybernetics, the science of the general laws in the management process, enabled the identification of facts that showed that the administration process is identical in all organized systems. Cybernetic management is the one that:

- reviews the organization as a system, whose every element does not exist by itself, but it is a necessary and

- identifică unica decizie corectă dintre opțiunile oferite ale scopurilor și obiectivelor organizaționale;
- implementează metodele cibernetice specifice în procesul de management (legea diversității, legea feedback-ului, principiul emergenței (integrității), principiul completării externe, principiul alegerii deciziilor, principiul descompunerii (împărțirea sistemului în subsisteme), principiile ierarhiei administrative și al reglementării automate);
- se bazează pe utilizarea pe scară largă a mijloacelor tehnice de ultimă generație în activitatea și managementul organizației.

**Concluzii.** Astfel, managementul, în general, și în special în sectorul turismului, reprezintă abilitatea de anticipare (studierea perspectivelor și determinarea programului de acțiuni); de organizare (capacitatea de a organiza procesul muncii); de delegare (conducerea și coordonarea personalului întreprinderii); de coordonare (asocierea și coeziunea acțiunilor și eforturilor); de control (realizarea controlului în conformitate cu scopurile și obiectivele propuse) [3, pag. 136-149].

indispensable part;

- identifies the only correct decision among the offered options of organizational goals and objectives;
- implements specific cyber methods in the management process (the diversity law, feedback law, the principle of emergence (integrity), the external filling principle, the principle of decision making, the principle of decomposition (dividing the system into subsystems), the principles of administrative hierarchy and automatic regulation);
- is based on extensive use of next generation technical means in business and organizational management.

**Conclusions.** Therefore, management, generally and particularly in the tourism sector represents the ability to anticipate (studying prospects and determining the action program); organization (the ability to organize the work process); delegation (management and coordination of personnel); coordination (combination and cohesion of actions and efforts); control (achieving control in accordance with the set goals and objectives) [3, pp. 136-149].

#### Referințe bibliografice/References

1. Закон Республики Молдова о туризме: № 798-XIV от 11.02.2000. В: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2000, № 54-56, ст. 357.
2. World Tourism Organization UNWTO. Official Website [accesat 21 septembrie 2013]. Disponibil: <http://www2.unwto.org/ru>
3. НИКИФОРОВА, Г.С. *Психология менеджмента*. СПб.: Питер, 2004. 639 с. ISBN 5-94723-379-7.
4. Национальный бюро статистики Республики Молдова [accesat 21 septembrie 2013]. Disponibil: <http://www.statistica.md/>
5. ТЕЙЛОР, Ф.У. Принципы научного менеджмента [accesat 21 septembrie 2013]. Disponibil: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631>
6. ФАЙОЛЬ, А. 14 принципов менеджмента [accesat 21 septembrie 2013]. Disponibil: [http://edu.tltsu.ru/sites/sites\\_content/site125/html/media16939/14\\_principov\\_upravlenia\\_Faiolia.doc](http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site125/html/media16939/14_principov_upravlenia_Faiolia.doc)
7. Эволюция концепций мотиваций. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности [accesat 21 septembrie 2013]. Disponibil: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/evolyuciya-koncepcij-motivacii.html>

*Recomandat spre publicare: 20.02.2014*