

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENTUL ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM

Hămuraru M., Buzdugan A., Ceaikovskii A., Trifonova L.

Indicații metodice

pentru elaborarea tezei de master la Programul de master

„Studii în marketing”

Aprobat
de Consiliul Facultății de Științe Economice

Chișinău, 2025
CEP USM

Autori:

Maria HĂMURARU – dr., conf. univ.

Adriana BUZDUGAN – dr., conf. univ.

Alexandr CEAIKOVSKII – dr., conf. univ.

Larisa TRIFONOVA – dr., conf. univ.

Recenzenți:

Ala TABARCEA, dr., conf. univ.

Oxana LIVIȚCHI, dr., conf. univ., ASEM

Recomandat:

de Departamentul Economie, Marketing și Turism (P.V. 11 din 29.05.2025)

de Consiliul Facultății de Științe Economice (P.V. 12 din 30.06.2025)

© M. Hămuraru, A. Buzdugan, A. Ceaikovskii, L. Trifonova, 2025
© CEP USM, 2025

CUPRINS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCERE | 5 |
| 1.1. Cerințe generale privind realizarea tezei de master | 7 |
| 1.2. Alegerea obiectului cercetării, a temei și justificarea actualității acesteia | 8 |
| 1.3. Scopul și obiectivele realizării cercetării de master | 9 |
| 1.4. Tehnologia cercetării de master..... | 10 |
| 1.5. Selectarea și prelucrarea materialelor informaționale | 11 |
| 1.6. Conducerea tezei de master | 11 |
| 1.7. Particularitățile distinctive ale tezei de master | 13 |
| 2. CONȚINUTUL ȘI STRUCTURA TEZEI DE MASTER | 15 |
| 2.1. Cerințe generale privind structura și conținutul tezei de master | 15 |
| 2.2. Foaia de titlu | 16 |
| 2.3. Cuprins | 16 |
| 2.4. Lista abrevierilor..... | 17 |
| 2.5. Adnotare | 17 |
| 2.6. Introducere..... | 17 |
| 2.7. Capitolul I – capitol teoretic | 20 |
| 2.8. Capitolul II – capitol analitic, empiric..... | 21 |
| 2.9. Capitolul III – capitol practic | 27 |
| 2.10. Concluzii și recomandări | 32 |
| 2.11. Bibliografie..... | 33 |
| 2.12. Anexe..... | 33 |
| 3. CERINȚE PRIVIND REDACTAREA TEZEI DE MASTER..... | 34 |
| 3.1. Redactarea textului tezei..... | 34 |
| 3.2. Redactarea titlurilor | 35 |
| 3.3. Redactarea citatelor și a trimiterilor la sursele bibliografice | 35 |
| 3.4. Redactarea materialului ilustrativ | 36 |
| 3.5. Redactarea tabelelor | 38 |
| 3.6. Redactarea formulelor | 39 |
| 3.7. Redactarea bibliografiei..... | 39 |
| 3.8. Redactarea anexelor..... | 40 |
| 4. PREGĂTIREA PENTRU SUSȚINERE ȘI PREZENTAREA TEZEI DE MASTER | 42 |
| 4.1. Cerințe privind elaborarea prezentării și a discursului (raportului) tezei de master..... | 42 |
| 4.2. Procedura de susținere a tezei de master | 43 |
| ANEXE | 45 |
| Anexa 1. Model de formulare a temelor tezelor de master pentru programul „Studii în Marketing”..... | 45 |
| Anexa 2. Cerere privind alegerea temei tezei de master | 47 |
| Anexa 3. Cuprinsul tezei de master | 48 |
| Anexa 4. Avizul conducătorului tezei de master..... | 49 |
| Anexa 5. Planul calendaristic de elaborare a tezei de master | 50 |
| Anexa 6. Declarația privind asumarea răspunderii..... | 51 |
| Anexa 7. Pagina de titlu a tezei de master | 52 |
| Anexa 8. Model de redactare a listei de abrevieri | 53 |

| | |
|---|----|
| Anexa 9. Model pentru redactarea adnotării (RO, ENG) | 54 |
| Anexa 10. Model pentru redactarea introducerii | 56 |
| Anexa 11. Bibliografie pentru specialitatea „Studii în Marketing” | 57 |
| Anexa 12. Reguli de redactare a surselor bibliografice | 67 |
| Anexa 13. Scala de evaluare a tezei de master | 68 |

INTRODUCERE

Indicațiile metodice privind elaborarea tezei de master sunt destinate masteranzilor Universității de Stat din Moldova (USM) din ultimul an de studii, programul „Studii în Marketing”, precum și conducătorilor științifici, având ca scop acordarea de sprijin metodologic în procesul de pregătire, redactare și prezentare a tezei de master. Indicațiile metodice stabilesc cerințele privind conținutul și structura tezei de master, regulile de redactare și procedura de susținere, precum și criteriile de evaluare a rezultatelor cercetării. Respectarea acestor cerințe asigură conformitatea tezei de master cu standardele academice în vigoare și este obligatorie.

Teza de master reprezintă lucrarea de calificare finală, realizată de masterand în mod independent, sub îndrumarea științifică a unui cadru didactic, și constituie etapa finală a studiilor în cadrul ciclului II de învățământ – masterat. Lucrarea trebuie să demonstreze formarea competențelor de cercetare, analiză și profesionale ale masterandului, precum și capacitatea acestuia de a identifica și formula în mod autonom probleme științifice și practice actuale, de a elabora un program de cercetare și de a utiliza metode și instrumente moderne de analiză științifică în domeniul respectiv.

Scopul realizării tezei de master constă în sistematizarea, consolidarea și aprofundarea cunoștințelor teoretice, a abilităților practice și a competențelor profesionale ale masterandului, prin soluționarea independentă a unor sarcini de cercetare, manageriale, economice și a altor sarcini aplicative, relevante pentru sectorul real al economiei.

Elaborarea tezei de master este orientată spre consolidarea culturii academice și formarea unui sistem integrat de cunoștințe metodologice și competențe practice, necesare activității profesionale și științifice. Teza de master se realizează pe baza materialelor colectate personal de masterand pe parcursul studiilor, al activităților de cercetare științifică desfășurate în timpul semestrelor și al practicii de cercetare științifică.

În procesul elaborării tezei de master, de la masterand se cere manifestarea inițiativei științifice, a gândirii independente și a capacității de investigație. Teza de master trebuie să se distingă prin actualitatea temei alese, să conțină elemente de noutate științifică și să aibă relevanță practică. *Teza de master trebuie să confirme capacitatea autorului de a:*

- realiza în mod independent o cercetare științifică pe o temă relevantă pentru economia contemporană;
- analiza și interpreta argumentat relația dintre fundamentele teoretice și aspectele practice ale problemei investigate;
- prelucra date statistice și alte date empirice și evalua obiectiv rezultatele obținute;
- identifica și fundamenta elementele de noutate științifică și relevanța practică a rezultatelor cercetării;
- utiliza corect informații statistice, date de evidență primară ale întreprinderilor și materiale din surse online.

Teza de master se realizează în baza cererii depuse de masterand conform formularului stabilit, după coordonarea temei alese cu un cadru didactic al departamentului.

Pregătirea și susținerea tezei de master reprezintă forma finală de evaluare a nivelului de pregătire profesională a absolventului, a gradului de pregătire pentru activitatea independentă și a capacității de a aplica cunoștințele și competențele dobândite în soluționarea problemelor profesionale practice.

Conținutul indicațiilor metodice include următoarele compartimente:

- **dispoziții generale privind elaborarea tezei de master** – sunt prezentate cerințele generale privind realizarea tezei de master, locul și rolul acesteia în sistemul învățământului superior, precum și principiile de bază ale organizării cercetării de master. O atenție deosebită se acordă alegerii obiectului cercetării, formulării temei tezei de master și justificării actualității acesteia, precum și stabilirii scopului și obiectivelor cercetării de master. Compartimentul include, de asemenea, descrierea tehnologiei cercetării de master, a etapelor de realizare, a abordărilor privind selectarea, analiza și prelucrarea materialelor informaționale, precum și rolul și funcțiile conducătorului științific în procesul de elaborare a lucrării;

- **conținutul și structura tezei de master** – sunt prezentate cerințele generale privind structura și conținutul tezei de master, fiind detaliate cerințele pentru fiecare element structural. Sunt descrise destinația și regulile de redactare ale foii de titlu, cuprinsului, listei de abrevieri, rezumatului, introducerii, părții de bază (trei capitole), concluziilor și recomandărilor, bibliografiei și anexelor. Compartimentul urmărește formarea unei viziuni coerente asupra logicii de elaborare a tezei de master, a interdependenței capitolelor și a succesiunii expunerii materialului științific în conformitate cu standardele academice;

- **cerințe privind redactarea tezei de master** – sunt stabilite cerințele unitare de redactare a tezei de master, menite să asigure conformitatea acesteia cu normele academice și instituționale. Sunt reglementate regulile de redactare a textului, titlurilor și subtitlurilor, citatelor și referințelor bibliografice, precum și cerințele privind prezentarea tabelelor, figurilor, formulelor, surselor bibliografice și anexelor;

- **pregătirea pentru susținere și prezentarea tezei de master** – sunt oferite recomandări privind pregătirea tezei de master pentru susținere, inclusiv cerințele față de structura și conținutul prezentării orale a masterandului, elaborarea materialelor de prezentare și formularea concluziilor principale ale cercetării. Sunt analizate particularitățile prezentării rezultatelor tezei de master în fața comisiei de evaluare. Compartimentul este orientat spre dezvoltarea competențelor de comunicare științifică și de susținere argumentată a rezultatelor cercetării;

- **anexe** – șabloane și modele de documente necesare, care facilitează procesul de redactare a lucrării (foaia de titlu, cuprinsul etc.), precum și cerințe succinte privind conținutul capitolelor tezei de master.

1. DISPOZIȚII GENERALE PRIVIND ELABORAREA TEZEI DE MASTER

1.1. Cerințe generale privind realizarea tezei de master

Indicațiile metodice sunt destinate pregătirii masteranzilor care urmează programul „Studii în Marketing” pentru realizarea tezei de master. Teza de master constituie forma de evaluare finală a nivelului de pregătire a masterandului pentru activitatea profesională.

Teza de master se elaborează cu scopul sistematizării cunoștințelor teoretice acumulate de masterand pe întreaga perioadă de studii la Universitatea de Stat din Moldova (USM), al verificării capacității de aplicare practică a metodelor de cercetare, experimentare și proiectare, precum și al determinării gradului de pregătire a absolventului pentru exercitarea atribuțiilor profesionale în calitate de specialist. Aceasta determină necesitatea unei abordări creative în alegerea temei, în realizarea conținutului lucrării, precum și în redactarea și formatarea tezei de master.

Teza de master reprezintă o lucrare de cercetare independentă, în cadrul căreia masterandul soluționează sarcini practice concrete, corespunzătoare profilului de activitate și nivelului de formare, și își dezvoltă competențele practice în condiții reale, în perioada desfășurării practicii de specialitate.

Teza de master trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

- să abordeze o problemă insuficient studiată în literatura de specialitate sau să propună o nouă abordare a unei probleme cunoscute;
- să conțină elemente de cercetare științifică teoretică și empirică pe o temă actuală;
- să aibă o structură clară și o succesiune logică a expunerii materialului;
- să fie realizată cu utilizarea metodelor economico-matematice și a tehnologiilor informaționale în efectuarea calculelor;
- să includă analiza rezultatelor cercetărilor de marketing și interpretarea acestora din perspectiva teoriei și practicii marketingului;
- să conțină o argumentare convingătoare și un material ilustrativ adecvat;
- să includă un proiect autoral bine fundamentat, fezabil din punct de vedere practic, orientat spre soluționarea problemelor identificate ale obiectului concret de cercetare;
- să se finalizeze cu concluzii argumentate și recomandări practice justificate și aplicabile.

În cadrul tezei de master, masterandul trebuie să demonstreze capacitatea de a lucra cu documente normative, materiale instructive, literatură științifică, surse online și alte resurse informaționale.

Teza de master trebuie să reflecte capacitatea masterandului de a:

- formula clar tema cercetării și a evalua gradul de actualitate al acesteia;
- justifica metodele alese pentru soluționarea sarcinilor formulate;
- lucra în mod independent cu surse de informare, literatură științifică și alte materiale informațional-documentare;
- realiza analiza teoretică a problemei cercetate;
- selecta datele relevante, informațiile statistice și alte evidențe factuale, a le analiza și interpreta, precum și a le prezenta sub formă de tabele, grafice sau alte reprezentări ilustrative;
- gândi logic și a selecta cele mai raționale soluții pentru problemele de marketing, ținând cont de diferite perspective;

- elabora un proiect orientat spre soluționarea complexă a problemelor actuale ale activității unei companii, în baza analizei independente a datelor inițiale;
- formula concluzii fundamentate, rezultate științifice și recomandări practice;
- exprima ideile în mod corect, utilizând un limbaj științific și academic adecvat;
- respecta cerințele tehnice de redactare a lucrării;
- prezenta rezultatele obținute prin utilizarea tehnologiilor moderne informaționale și de comunicare.

Totalitatea competențelor menționate reflectă nivelul de formare a competențelor de cercetare, analiză și profesionale ale masterandului, precum și gradul de pregătire al acestuia pentru soluționarea independentă a sarcinilor aplicative și de cercetare științifică în domeniul marketingului. Valorificarea acestor competențe în procesul elaborării tezei de master permite evaluarea capacității absolventului de a integra cunoștințele teoretice cu instrumentele practice, de a fundamenta argumentat deciziile adoptate și de a prezenta rezultatele cercetării într-o formă conformă cerințelor mediului academic și profesional.

1.2. Alegerea obiectului cercetării, a temei și justificarea actualității acesteia

În teza de master, *obiectul cercetării* îl constituie întreprinderea în cadrul căreia masterandul a efectuat practica de specialitate sau întreprinderea care reprezintă locul său de muncă permanent sau temporar, a cărei activitate este analizată din perspectiva temei de cercetare alese. În cadrul acestui obiect se realizează analiza situației curente, identificarea aspectelor problematice și elaborarea propunerilor de proiect.

Recomandări privind determinarea obiectului cercetării:

- Corelarea obiectului cercetării cu tema tezei de master. Stabilirea obiectului cercetării trebuie să pornească de la formularea temei tezei de master. Obiectul cercetării reprezintă o categorie mai largă în raport cu tema și reflectă un sistem real, în cadrul căruia este analizată problema investigată.
 - Orientarea spre o organizație concretă. În tezele de master, obiectul cercetării este, de regulă: o întreprindere concretă; o organizație sau instituție; o subdiviziune structurală a unei companii. Obiectul ales trebuie să asigure posibilitatea colectării și analizei datelor factuale.
 - Legătura logică dintre obiectul și subiectul cercetării. Obiectul cercetării trebuie să permită delimitarea clară a subiectului cercetării. *Subiectul cercetării* reflectă procese, fenomene sau aspecte specifice ale activității desfășurate în cadrul obiectului. Lipsa unei corelații logice între obiect și subiect indică o alegere incorectă a obiectului cercetării.
 - Luarea în considerare a locului de desfășurare a practicii de specialitate sau a activității profesionale. Din punct de vedere metodologic, este justificată alegerea unui obiect al cercetării care coincide cu locul desfășurării practicii de producție sau de cercetare a masterandului ori cu întreprinderea care reprezintă locul său de muncă permanent sau temporar. Această abordare contribuie la sporirea relevanței practice a tezei de master și la creșterea gradului de credibilitate a rezultatelor empirice.
 - Evitarea formulărilor excesiv de generalizate. La stabilirea obiectului cercetării nu se recomandă utilizarea unor formulări prea abstracte, precum industria în ansamblu, piața în ansamblu sau sistemul de marketing în sens larg, cu excepția lucrărilor cu caracter teoretic-generalizator. Se recomandă selectarea unui obiect de cercetare concret și clar delimitat.
 - Condiții obligatorii pentru obiectul cercetării. Obiectul cercetării trebuie să întrunească

următoarele condiții: existența datelor inițiale accesibile; posibilitatea realizării unei analize analitice și empirice; aplicabilitatea reală a propunerilor de proiect și a recomandărilor practice. Neîndeplinirea cel puțin a uneia dintre aceste condiții diminuează calitatea și valoarea aplicativă a cercetării.

- Cerințe privind formularea obiectului cercetării. Formularea obiectului cercetării trebuie să fie concisă, precisă și neechivocă, de regulă într-o singură propoziție, cu indicarea tipului de organizație și, după caz, a denumirii acesteia. Exemplu de formulare: *Obiectul cercetării îl constituie activitatea de marketing a întreprinderii SRL „X”, care activează pe piața bunurilor și/sau serviciilor din Republica Moldova.*

Masterandului i se oferă dreptul de a alege tema tezei de master din lista aprobată (Anexa 1). În anumite cazuri, tema poate fi propusă de masterand, cu condiția justificării oportunității elaborării acesteia și a discutării ei cu conducătorul științific. Tema tezei de master trebuie corelată cu specificul activității întreprinderii în cadrul căreia se desfășoară practica de specialitate. Principalele criterii de selectare a temei tezei de master sunt relevanța științifică și practică a acesteia, precum și interesul personal al masterandului.

De asemenea, întreprinderea în cadrul căreia se desfășoară practica de specialitate, în funcție de necesitățile sale, poate adresa departamentului o solicitare pentru elaborarea de către masteranzi a unor teme specifice de teză de master, orientate spre soluționarea unor probleme concrete ale activității practice a firmei.

Este recomandată alegerea temei tezei de master într-un stadiu timpuriu, ceea ce permite selectarea sistematică și orientată a informațiilor necesare elaborării lucrării. Alegerea temei într-o etapă ulterioară presupune o organizare mai riguroasă a cercetării în condiții de timp limitat.

O temă îngust delimitată necesită o cercetare aprofundată, cu apel la surse specializate, analiza și generalizarea unui volum semnificativ de informații, în vederea identificării relațiilor dintre variabilele și caracteristicile care determină procesul studiat.

O temă largă cuprinde, de regulă, un ansamblu de probleme conexe, ceea ce impune masterandului un orizont larg de cunoaștere și realizarea cercetării la intersecția mai multor discipline. În ambele situații, dobândirea experienței de cercetare devine un obiectiv prioritar pentru masterand.

După alegerea temei, masterandul depune la departament o cerere privind aprobarea și atribuirea temei (Anexa 2). Aprobarea temelor și desemnarea conducătorilor științifici se realizează prin decizia departamentului și se consemnează în procesul-verbal al ședinței de departament.

1.3. Scopul și obiectivele realizării cercetării de master

Cercetarea de master reprezintă un demers științific orientat al masterandului, realizat în baza studierii surselor științifice de specialitate și a aplicării rezultatelor obținute în analiza activității practice a întreprinderii. *Scopul realizării cercetării de master* constă în efectuarea unei analize teoretice și empirice complexe a obiectului cercetării (întreprinderea), în contextul temei alese a tezei de master, în vederea fundamentării concluziilor și elaborării unor recomandări practice pentru sporirea eficienței activității companiei.

Obiectivele tezei de master sunt următoarele:

- sistematizarea, consolidarea, aprofundarea și extinderea experienței practice, a abilităților și a cunoștințelor teoretice dobândite în cadrul modulelor de specialitate și al cursurilor

interdisciplinare, precum și capacitatea de a le aplica în soluționarea unor sarcini specifice de cercetare științifică și a problemelor profesionale practice;

- dezvoltarea capacității de a studia, analiza și generaliza surse științifice și materiale de specialitate din domeniul de formare;
- formarea competențelor de realizare a cercetării științifice și a experimentării, precum și de utilizare a documentației normative și de referință;
- formarea competențelor de analiză, efectuare a calculelor, experimentare și utilizare a tehnicii de calcul moderne;
- dezvoltarea capacității de expunere logică a materialului, de formulare a concluziilor și a propunerilor în procesul soluționării problemelor abordate în teza de master;
- dezvoltarea abilităților de muncă independentă și a inițiativei creative, a responsabilității și a capacității de organizare;
- dobândirea de către absolvenți a experienței de prezentare publică a rezultatelor activității profesionale și a capacității de a-și susține și apăra argumentat poziția;
- pregătirea absolventului pentru activitatea profesională conform specialității și calificării alese.

Teza de master constituie o lucrare independentă a absolventului, în baza căreia Comisia de Stat pentru Examen decide asupra acordării calificării de specialist. Din acest motiv, este esențial ca masterandul să îndeplinească în mod integral toate obiectivele cercetării de master.

1.4. Tehnologia cercetării de master

Tehnologia cercetării de master reprezintă elaborarea succesiunii și a termenelor de realizare a lucrării, precum și a etapelor distincte ale acesteia, cu precizarea rezultatelor aferente fiecărei etape, care permit obținerea unui rezultat pozitiv al cercetării în ansamblu. În pofida diversității abordărilor privind realizarea cercetării de master, aceasta se desfășoară, în linii generale, în următoarea succesiune:

- alegerea obiectului cercetării;
- alegerea sau formularea independentă a temei tezei de master;
- elaborarea, împreună cu conducătorul științific, a planului de lucru pentru pregătirea tezei de master;
- justificarea actualității temei, determinarea semnificației teoretice și practice a cercetării, formularea ipotezei sau a ipotezelor de cercetare;
- formularea scopului și a obiectivelor cercetării, precum și a obiectului și subiectului cercetării;
- concretizarea metodelor și a metodologiilor de cercetare;
- studierea și analiza fundamentelor teoretice ale cercetării;
- colectarea și analiza informațiilor cu caracter practic;
- confirmarea sau infirmarea ipotezei/ipotezelor prin calcule și prin prelucrarea informațiilor științifico-practice;
- formularea concluziilor clare ale cercetării;
- elaborarea recomandărilor practice pentru obiectul cercetării;
- redactarea finală și editarea tehnică a tezei de master.

Elaborarea tezei de master se realizează sub îndrumarea conducătorului științific, care oferă consultanță masterandului pe parcursul desfășurării cercetării, monitorizează respectarea

planului individual de lucru și poartă responsabilitatea pentru evoluția cercetării, precum și pentru realizarea calitativă și în termen a tezei de master. Controlul procesului de elaborare este exercitat de conducătorul științific în baza planului aprobat de comun acord și în conformitate cu termenele stabilite.

1.5. Selectarea și prelucrarea materialelor informaționale

Selectarea materialului informațional pentru realizarea tezei de master trebuie privită ca etapa inițială a unui proces esențial și continuu de acumulare a informației, necesar ulterior în activitatea profesională a specialistului. Selectarea materialelor informaționale poate fi organizată în funcție de momentul realizării acesteia, după cum urmează:

- acumularea treptată a materialelor pe parcursul procesului de studii, cu orientare spre toate sau unele dintre disciplinele studiate, în baza recomandărilor departamentului;
- acumularea concentrată a materialelor în perioada practicii de specialitate, cu accent pe soluționarea unor sarcini practice concrete;
- abordarea combinată, care presupune integrarea materialelor obținute în cadrul procesului de studii și al practicii de specialitate.

Prelucrarea materialelor informaționale reprezintă ansamblul procedurilor analitice care includ familiarizarea cu informația, selectarea, clasificarea, generalizarea și interpretarea datelor teoretice și empirice necesare pentru soluționarea sarcinilor formulate în teza de master și pentru atingerea scopului cercetării.

Metodele de lucru cu informația includ căutarea, selectarea, analiza, generalizarea și interpretarea datelor teoretice și empirice necesare pentru realizarea scopului și a obiectivelor cercetării de master. Studiarea surselor informaționale trebuie realizată pe baza analizei acestora, ceea ce permite înțelegerea conținutului, a interdependențelor, a relațiilor de subordonare și coordonare dintre materiale. Este recomandabilă realizarea de fișe de lectură sau extrase, care urmează a fi clasificate și sistematizate în conformitate cu tema tezei de master.

În procesul de cercetare se utilizează informația primară, obținută direct în cadrul cercetărilor empirice (chestionare, interviuri, observație, experimente etc.), precum și informația secundară, prezentată sub formă de publicații științifice, date statistice, rapoarte, documente normative și materiale analitice. Utilizarea datelor statistice este necesară în cazul în care tema tezei de master presupune analiza dinamicii și evaluarea rezultatelor activității uneia sau mai multor întreprinderi.

Se recomandă acumularea notițelor și a reflecțiilor personale ale masterandului referitoare la problematica temei tezei de master, apărute în diverse contexte ale procesului de studii, ale practicii de specialitate, ale lucrului cu surse științifice, precum și în cadrul discuțiilor cu personalul întreprinderilor etc.

Elaborarea tezei de master presupune apelarea masterandului la consultări cu conducătorul științific, în special în situațiile în care apar dificultăți privind alegerea etapelor ulterioare ale cercetării sau necesitatea evaluării rezultatelor obținute. Înainte de consultare, masterandul trebuie să formuleze clar întrebările apărute, în vederea discutării acestora cu conducătorul științific.

1.6. Conducerea tezei de master

La *conducerea tezei de master* sunt atrași specialiști cu înaltă calificare din rândul

cadrelor didactice ale departamentului, care dețin titlul științific de doctor în științe, gradul didactic de conferențiar universitar.

Atribuțiile conducătorului tezei de master includ:

- elaborarea sarcinii individuale pentru pregătirea tezei de master;
- elaborarea, împreună cu masterandul, a planului tezei de master (Anexa 3);
- acordarea de sprijin masterandului în elaborarea graficului individual de lucru pentru întreaga perioadă de realizare a tezei de master;
- consultarea masterandului privind conținutul și succesiunea etapelor de realizare a tezei de master;
- acordarea de asistență masterandului în selectarea surselor necesare de informare;
- monitorizarea realizării tezei de master în conformitate cu graficul stabilit;
- participarea la procesul de susținere preliminară a tezei de master;
- acordarea de sprijin în pregătirea prezentării și a raportului pentru susținerea tezei de master;
- verificarea finală a tezei de master și avizarea foii de titlu;
- întocmirea „Avizului conducătorului” (Anexa 4).

Colaborarea dintre masterand și conducătorul științific presupune următoarele etape:

Etapa pregătitoare. Rolul conducătorului este deosebit de important în faza inițială a cercetării, atunci când se elaborează conceptul și structura acesteia. Conducătorul poartă responsabilitatea pentru recomandările formulate și atrage atenția asupra principalelor erori și lacune. Tot în această etapă se aprobă planul calendaristic de elaborare a tezei de master (Anexa 5).

Etapa de redactare și formatare a lucrării. Conducătorul trebuie să monitorizeze activitatea masterandului și întregul proces de redactare a lucrării. În acest scop, se recomandă elaborarea unui plan de lucru. Masterandul este obligat să prezinte conducătorului rezultatele intermediare ale activității sale de cel puțin două ori pe parcursul realizării tezei: o primă versiune, care include capitole separate, și versiunea integrală a lucrării. Graficul de lucru trebuie stabilit astfel încât versiunea finală să fie prezentată conducătorului cu cel puțin trei săptămâni înainte de termenul oficial, pentru a permite efectuarea eventualelor corectări. Masterandul este obligat să mențină o comunicare regulată cu conducătorul, să îl informeze despre progresul lucrării, dificultățile apărute, posibilele modificări etc.

Etapa de pregătire a lucrării pentru susținerea publică. Conducătorul elaborează avizul asupra tezei de master realizate de masterand. În aviz sunt evidențiate particularitățile lucrării, punctele forte și deficiențele acesteia, precum și atitudinea masterandului față de realizarea tezei de master, capacitățile demonstrate, nivelul de formare a competențelor generale și profesionale, cunoștințele, abilitățile și experiența practică a absolventului, precum și gradul de independență și contribuția personală la analiza problemei și la elaborarea propunerilor de soluționare. Avizul se finalizează cu concluzia privind admiterea masterandului la susținerea tezei de master. În această etapă, conducătorul științific asigură verificarea și suportul consultativ în pregătirea prezentării pentru susținerea tezei de master, acordând atenție logicii expunerii, corespunderii conținutului cu rezultatele cercetării și cerințelor de redactare.

Conducătorul are dreptul să fie prezent la ședința Comisiei de Stat pentru Examen în cadrul susținerii tezei de master de către masterand.

1.7. Particularitățile distinctive ale tezei de master

Teza de master trebuie să se deosebească de *teza de licență* prin orientarea sa științifică. Totodată, teza de master nu poate fi considerată o lucrare științifică în sensul deplin al termenului. *Gradul de master* nu este un titlu științific, ci unul academic, care reflectă în primul rând nivelul educațional al absolventului instituției de învățământ superior și atestă o pregătire fundamentală aprofundată, necesară pentru desfășurarea activității profesionale, precum și a activităților de cercetare științifică și științifico-pedagogice.

Deși teza de master constituie o cercetare științifică independentă, aceasta trebuie încadrată în categoria lucrărilor didactico-științifice, bazate pe modelarea unor soluții deja cunoscute. Nivelul său științific trebuie să corespundă în mod obligatoriu conținutului programului de studii. Realizarea unei asemenea lucrări nu urmărește în mod prioritar soluționarea unei probleme științifice fundamentale, ci demonstrează capacitatea autorului de a desfășura independent un demers de cercetare, de a identifica probleme profesionale și de a aplica metode adecvate pentru soluționarea acestora.

În funcție de orientarea cercetării și de natura sarcinilor abordate, *tezele de master se clasifică în anumite tipuri* și sunt evaluate în raport cu criteriile de calificare prezentate mai jos.

A. Teza de master cu caracter științifico-teoretic (de cercetare)

Teza de master cu caracter științifico-teoretic este orientată spre formularea și fundamentarea logică a unor ipoteze științifice privind structura, proprietățile și legitățile fenomenelor (proceselor) studiate sau spre identificarea tendințelor de dezvoltare ale anumitor domenii științifice, justificarea unor noi direcții de cercetare (în special la intersecția disciplinelor), precum și reinterpretarea abordărilor consacrate în analiza faptelor și regularităților socio-economice cunoscute. În cadrul acestor lucrări sunt investigate probleme teoretice fundamentale și legități ale funcționării subiecților economici. Rezultatele științifice finale constau în propuneri concrete privind direcțiile de dezvoltare a proceselor și sistemelor economice, precum și în recomandări de perfecționare a activității agenților economici.

Cercetarea empirică (practică) în acest tip de lucrări are un rol secundar, de susținere a concluziilor teoretice. Ca obiecte ale cercetării pot fi analizate domenii distincte ale economiei, grupuri de ramuri, comunități economice, grupuri de întreprinderi, organizații și instituții etc.

Exemple de rezultate ale tezelor de master științifico-teoretice:

- identificarea și descrierea unor legități, tendințe și fenomene;
- formularea și fundamentarea ipotezelor științifice, descrierea principiilor și regulilor;
- clarificarea și concretizarea noțiunilor și categoriilor teoretice;
- elaborarea sau perfecționarea metodologiei de cercetare a obiectului studiat;
- descrierea formalizată a obiectului cercetării, construirea unor modele matematice etc.

Criterii de calificare pentru tezele de master științifico-teoretice:

a) formularea unei probleme teoretice, evidențiind avantajele abordării propuse, sau realizarea unei analize critice a unei situații problematice care necesită reconsiderarea conceptelor și abordărilor existente;

b) prezentarea principalelor elemente ale modelului sau conceptului teoretic propus (inclusiv reinterpretarea faptelor și legităților esențiale din domeniul respectiv);

c) formularea clară, în termenii modelului teoretic, a ipotezei supuse verificării empirice și interpretarea conținutului acesteia sau formularea clară a consecințelor ce decurg din conceptul metodologic (istoriografic) propus, relevante pentru cercetări teoretice și/sau aplicative

ulterioare, precum și argumentarea ipotezei sau conceptului propus.

B. Teza de master cu caracter științifico-aplicativ (practic)

Teza de master cu caracter științifico-aplicativ este orientată spre verificarea ipotezelor teoretice prin aplicarea lor în practică, prin colectarea, prelucrarea și generalizarea datelor (statistice, sociologice), analiza documentelor și faptelor, precum și elaborarea unor recomandări concrete pentru îmbunătățirea proceselor și sistemelor socio-economice și manageriale.

Acest tip de teză este axat pe aplicarea cunoștințelor și metodelor științifice în soluționarea unor probleme cu relevanță practică, de regulă în corelație cu condiții concrete de timp și spațiu. Teoria constituie baza cercetării aplicative. Obiectele cercetării pot fi întreprinderi și organizații, instituții cu diferite forme de proprietate și din diverse ramuri economice, autorități ale administrației publice centrale și locale.

Exemple de rezultate ale tezelor de master științifico-aplicative:

- elaborarea unor metodologii (de calcul, analiză, sinteză etc.);
- construirea și descrierea unor modele (matematice, de simulare, experimentale, descriptive);
- fundamentarea recomandărilor, direcțiilor principale și planurilor strategice de dezvoltare (la nivel de țară, regiune, ramură sau organizație);
- descrierea tehnologiilor, procedurilor propuse, precum și a instrucțiunilor și documentației de management etc.

Criterii de calificare pentru tezele de master științifico-aplicative:

- a) justificarea unei probleme socio-economice sau manageriale actuale și formularea scopului și a obiectivelor concrete ale cercetării empirice;
- b) dezvoltarea bazei teoretice și metodologice necesare soluționării sarcinilor cercetării empirice;
- c) caracterizarea obiectului cercetării, a informațiilor utilizate și a metodelor de colectare și prelucrare a acestora;
- d) elaborarea și implementarea unui program propriu de cercetare empirică;
- e) prezentarea și interpretarea conținutului rezultatelor cercetării și relevanța acestora pentru domeniul de cunoaștere vizat;
- f) fundamentarea și dezvoltarea aprofundată a recomandărilor orientate spre soluționarea problemei socio-economice sau manageriale analizate.

Alegerea tipului de teză de master depinde de obiectivele individuale ale studiilor de masterat și de planurile de carieră ale masterandului. Teza cu caracter științifico-teoretic este de interes în special pentru cei care intenționează să urmeze studii doctorale și să elaboreze o teză de doctorat; în acest caz, teza de master poate constitui baza sau o parte componentă a viitoarei cercetări doctorale. Teza cu caracter științifico-aplicativ permite masterandului să realizeze, la un nivel calificat, cercetări aplicative la comanda unei întreprinderi în care a activat sau intenționează să activeze. Elaborarea acestui tip de teză contribuie la dezvoltarea competențelor de analiză aprofundată și de soluționare științific fundamentată a problemelor, ținând cont de specificul unei întreprinderi, al unui grup de întreprinderi sau al unui sector economic.

2. CONȚINUTUL ȘI STRUCTURA TEZEI DE MASTER

2.1. Cerințe generale privind structura și conținutul tezei de master

Structura tezei de master cuprinde următoarele compartimente:

1. Foaia de titlu
2. Cuprins
3. Lista abrevierilor
4. Rezumat (în 3/2 limbi – română, engleză, rusă)
5. Introducere
6. Capitolul I – capitol teoretico-general (de sinteză)
7. Capitolul II – capitol analitic
8. Capitolul III – capitol empiric
9. Concluzii și recomandări
10. Bibliografie
11. Anexe

Conținutul compartimentelor tezei de master este determinat de tema aleasă. Pentru teza de master este obligatorie existența unei legături logice între capitole, formularea concluziilor la finalul fiecărui paragraf, precum și dezvoltarea consecventă a temei principale pe parcursul întregii lucrări.

Volumul tezei de master este, de regulă, de aproximativ 60 de pagini ($\pm 10\%$), fără a include bibliografia și anexele. Fiecărui capitol îi revin, în medie, 15–18 pagini.

La redactare se va utiliza stilul științific de expunere. Se recomandă utilizarea formulărilor introductive care clarifică logica demersului științific, precum:

- ajungem la concluzia că...;
- semnificația practică a cercetării noastre constă în...;
- cercetarea realizată permite concluzionarea că...;
- în concluzie, menționăm că...;
- în cadrul cercetării noastre am constatat că...;
- pe baza cercetării întreprinse se poate concluziona că....

Pentru constatarea faptelor care demonstrează realizarea scopului tezei de master, se recomandă utilizarea următoarelor formulări:

- în cadrul cercetării a fost demonstrată ipoteza conform căreia...;
- în procesul soluționării sarcinilor, în lucrare a fost realizat/prezentat/studiat...;
- astfel, sarcinile au fost realizate integral, iar scopul cercetării a fost atins.

Partea de bază a tezei de master (cele trei capitole) poate include material ilustrativ sau numeric, însă acesta trebuie să aducă un aport informațional nou și relevant. Tabelele incluse în partea de bază trebuie să aibă caracter analitic, reprezentând rezultatul prelucrării și analizei indicatorilor numerici. Datele statistice neprelucrate, utilizate exclusiv cu scop informativ sau constatativ, se vor include în anexele lucrării.

O cerință axiomatică pentru teza de master este respectarea riguroasă a normelor de corectitudine lingvistică. Prezența greșelilor gramaticale, ortografice sau a erorilor stilistice majore diminuează semnificativ valoarea etică și academică a oricărei cercetări științifice, chiar și a uneia cu un conținut inovator.

Ultima pagină a tezei de master o constituie Declarația de responsabilitate, semnată de

masterand, prin care se confirmă caracterul independent al cercetării, veridicitatea datelor prezentate și respectarea principiilor integrității academice (Anexa 6).

2.2. Foaia de titlu

Foaia de titlu se elaborează în conformitate cu cerințele instituției de învățământ superior (Anexa 7). Aceasta se întocmește în limba în care este redactată teza de master, precum și în limba de stat. Ordinea foilor de titlu trebuie să fie următoarea:

- în limba de stat;
- în limba de redactare a tezei de master.

Foaia de titlu trebuie să fie semnată de masterand și de conducătorul științific după finalizarea lucrului asupra cercetării de master.

2.3. Cuprins

Cuprinsul tezei de master se elaborează cu ajutorul cuprinsului automat din Microsoft Word. Utilizarea cuprinsului automat permite asigurarea unei structurări logice a capitolelor și subcapitolelor, a numerotării corecte a acestora și a corespondenței exacte cu conținutul real al lucrării, aspect deosebit de important în cazul unei structuri multilivel a tezei de master. Totodată, cuprinsul automat sporește semnificativ calitatea tehnică a lucrării, deoarece permite actualizarea automată a numerelor de pagină și a titlurilor în cazul modificărilor operate asupra textului. Această funcționalitate reduce riscul apariției erorilor formale, economisește timpul masterandului în etapa de redactare finală și pregătire pentru susținere și demonstrează competența în utilizarea instrumentelor moderne de procesare a documentelor text.

Instrucțiune pas cu pas pentru crearea unui cuprins automat în Microsoft Word:

1. Plasați cursorul în locul documentului unde urmează să fie inserat cuprinsul automat.
2. Accesați fila „Referințe” și selectați opțiunea „Cuprins”.
3. Din lista afișată, alegeți prima variantă – „Cuprins automat”.
4. Selectați toate titlurile capitolelor și subcapitolelor care trebuie să apară în cuprins.
5. În fila „Referințe”, faceți clic pe „Adăugare text” și selectați nivelul corespunzător: Nivelul 1 – pentru capitole, Nivelul 2 – pentru paragrafe, Nivelul 3 – pentru subpuncte (după caz).
6. După introducerea tuturor elementelor, actualizați cuprinsul integral, selectând comanda „Actualizare cuprins” și apoi „Actualizare completă”.
7. Ulterior, în cazul modificării textului, cuprinsul poate fi actualizat parțial, utilizând opțiunea „Actualizați doar numerele de pagină”.

Erori frecvente întâlnite la elaborarea acestui element formal, dar obligatoriu, al lucrării:

- neconcordanța dintre denumirile capitolelor și subcapitolelor din textul lucrării și cele din cuprins. Toate titlurile din text și din cuprins trebuie să fie absolut identice;
- existența unor elemente de titlu „suplimentare” în text sau în cuprins. Toate titlurile și subtitlurile prezente în textul lucrării trebuie să fie reflectate în cuprins, iar toate elementele din cuprins trebuie să se regăsească în textul de bază;
- indicarea incorectă a paginilor de început ale capitolelor și paragrafelor în cuprins. Această eroare apare frecvent în etapa de redactare finală, la introducerea modificărilor, completărilor sau a materialelor ilustrative, precum și ca urmare a neactualizării cuprinsului automat. Toate numerele de pagină trebuie să fie indicate cu exactitate.

2.4. Lista abrevierilor

Lista abrevierilor reprezintă un inventar structurat al denumirilor prescurtate, termenilor și abrevierilor utilizate în textul tezei de master, însoțite de forma lor completă (Anexa 8). Acest compartiment este necesar pentru asigurarea unei înțelegeri univoce a textului, pentru sporirea lizibilității acestuia și pentru o interpretare corectă a terminologiei de specialitate de către cititor. Abrevierile se prezintă în ordine alfabetică. Fiecare element se redactează conform următoarei structuri: abrevierea – forma completă a termenului.

În cazul în care în textul tezei de master nu sunt utilizate abrevieri sau prescurtări, acest compartiment nu se include în structura lucrării.

2.5. Adnotare

Adnotarea este un document însoțitor, necesar pentru prezentarea concisă și relevantă a tezei de master. Aceasta reflectă structura lucrării, scopul și obiectivele, obiectul și subiectul cercetării, metodologia utilizată, semnificația teoretică și practică etc., fiind destinată unei informări generale asupra conținutului cercetării.

Volumul adnotării nu trebuie să depășească o pagină de text dactilografiat. Adnotarea se redactează în limba în care este scrisă teza de master, precum și suplimentar în limba română și în limba engleză. Ordinea prezentării este următoarea: mai întâi adnotarea în limba de stat, apoi adnotarea în limba de redactare a lucrării și, în final, adnotarea într-o limbă străină.

Structura adnotării include următoarele elemente (Anexa 9):

- denumirea documentului – „Adnotare”;
- numele și prenumele masterandului, denumirea facultății și a instituției de învățământ superior;
- tema tezei de master;
- structura tezei de master;
- scopul tezei de master;
- obiectivele realizate pentru atingerea scopului cercetării;
- metodologia cercetării aplicată în toate etapele de realizare a proiectului;
- obiectul cercetării;
- subiectul cercetării;
- descrierea succintă a produsului intelectual elaborat;
- semnificația teoretică și practică;
- cuvinte-cheie.

Adnotarea trebuie să corespundă următoarelor cerințe de conținut:

- să reflecte caracterul unic al cercetării;
- să conțină informații despre autorul tezei de master;
- textul să fie redactat într-un mod concis, clar și precis;
- să nu simplifice excesiv elementele esențiale ale tezei de master.

2.6. Introducere

Introducere este compartimentul în care masterandul justifică în mod obligatoriu alegerea temei, formulează relevanța acesteia, realizează o scurtă trecere în revistă a surselor existente și analizate pe tema respectivă, argumentează selectarea anumitor metode de cercetare și prezintă

structura cercetării, precum și cadrul temporal al realizării acesteia (Anexa 10).

Scopul principal al introducerii constă în fundamentarea succintă a actualității problemei cercetate, a scopului, obiectivelor, metodelor și direcțiilor de dezvoltare ale temei tezei de master. *Structura introducerii include următoarele elemente:*

- actualitatea temei de cercetare;
- scopul tezei de master;
- obiectivele tezei de master;
- obiectul cercetării;
- subiectul cercetării;
- caracteristica generală a bazei teoretice și informaționale a cercetării;
- justificarea noutății științifice a cercetării;
- structura tezei de master.

Actualitatea temei de cercetare. Actualitatea cercetării științifice reprezintă motivul pentru care apare necesitatea studierii unei anumite probleme. Cu alte cuvinte, actualitatea explică de ce a fost aleasă această temă anume, în acest moment, și demonstrează relevanța ei în contextul stadiului actual al științei și al practicii. Principalul indicator al actualității este existența unei problematice reale și caracterul discutabil al temei analizate. Un alt motiv al actualității poate fi gradul insuficient de cercetare și reflectare a temei în literatura de specialitate.

Se disting două tipuri de actualitate a temelor de cercetare:

1. Temă insuficient studiată anterior. Tema este actuală deoarece, până la inițierea cercetării de către masterand, nu a fost identificată o soluție clară, o concepție adecvată sau o abordare care să trateze problema în mod exhaustiv.

2. Aplicarea practică a cercetărilor existente. În acest caz, este esențial ca cercetările existente să nu fie preluate mecanic, ci să fie completate prin contribuții proprii, adaptări, îmbunătățiri și dezvoltări.

Justificarea actualității include istoricul apariției problemei, stadiul actual al acesteia, pozițiile părților interesate, prognoze și evaluări. Actualitatea se argumentează prin fapte, date, rezultate ale cercetărilor, opinii de specialitate și evaluări experte prezentate în literatura științifică relevantă. Formularea actualității se realizează în câteva propoziții și poate ocupa până la două paragrafe.

Scopul tezei de master. După descrierea problematicei și justificarea actualității, se formulează scopul tezei de master. Scopul reprezintă rezultatul final așteptat în urma cercetării. Acesta trebuie să fie realist, clar formulat și în concordanță cu problema cercetată și cu tema tezei de master. Scopul este unic și se formulează într-o singură propoziție. Pentru formularea scopului se pornește de la tema tezei și se adaugă un verb adecvat: *a studia, a determina, a stabili, a generaliza, a fundamenta, a sistematiza* etc.; în lipsa unui verb specific, se poate utiliza verbul general *a analiza* sau *a examina*.

Obiectivele tezei de master. Obiectivele reprezintă pașii necesari pentru atingerea scopului cercetării și includ etapele teoretice, practice și experimentale. Stabilirea prealabilă a obiectivelor constituie baza elaborării planului cercetării și a structurii lucrării.

Obiectivele se formulează după schema: verb de acțiune (*a cerceta, a studia, a analiza, a elabora* etc.) + denumirea paragrafului. Numărul obiectivelor trebuie să corespundă numărului de paragrafe ale tezei de master. Denumirile paragrafelor pot fi formulate concis ca obiective,

răspunzând la întrebarea „ce trebuie realizat pentru atingerea scopului?”, de exemplu:

1. identificarea...;
2. cercetarea...;
3. explicarea...;
4. elaborarea...;
5. descrierea...;
6. dezvoltarea...;
7. analiza...;
8. caracterizarea...;
9. generalizarea...;
10. sistematizarea...;
11. evidențierea....

Este esențial ca obiectivele să fie corelate cu scopul cercetării. Ele nu trebuie să repete scopul, ci să fie interdependente, să decurgă logic unele din altele și, în ansamblu, să conducă la rezultatul final preconizat. De aceea, este recomandabil ca lista obiectivelor să reflecte structura tezei de master, de la partea teoretică spre cea practică.

Obiectul cercetării. Obiectul cercetării reprezintă procesul, fenomenul, sistemul sau ansamblul de relații în cadrul căruia se desfășoară cercetarea științifică. Acesta reflectă aria largă a investigației și răspunde la întrebarea „ce se studiază?”. Obiectul se formulează, de regulă, într-o singură propoziție, utilizând categorii generalizate, fără a intra în detalii specifice. Formularea trebuie să fie clară, logic coerentă și în concordanță cu tema tezei de master.

Subiectul cercetării. Subiectul cercetării vizează proprietățile, aspectele, mecanismele, procesele sau relațiile concrete ale obiectului cercetării care sunt analizate nemijlocit în teză. Acesta răspunde la întrebarea „ce anume se studiază din cadrul obiectului?” și este întotdeauna mai restrâns decât obiectul. Formularea subiectului trebuie să fie precisă, să reflecte problema științifică și să fie direct corelată cu scopul și obiectivele cercetării.

Caracteristica generală a bazei teoretice și informaționale. Baza teoretică și informațională a cercetării include totalitatea conceptelor, teoriilor, modelelor, documentelor normative, datelor statistice și materialelor empirice utilizate în elaborarea tezei de master. În acest punct se indică principalele abordări teoretice și școli de gândire, lucrările autorilor autohtoni și străini, precum și sursele de informații empirice (statistică oficială, rapoarte organizaționale, rezultate ale cercetărilor proprii etc.) care fundamentează studiul.

Justificarea noutății științifice. Noutatea științifică constă în identificarea elementelor, concluziilor sau recomandărilor obținute pentru prima dată de autor ori care dezvoltă, clarifică sau completează abordările științifice existente. Cu alte cuvinte, noutatea reflectă ceea ce masterandul a realizat, demonstrat, descoperit, aplicat sau elaborat în mod original. Justificarea noutății trebuie să precizeze explicit contribuția autorului, evitând formulările declarative. Noutatea trebuie să fie logic corelată cu scopul, obiectivele și rezultatele tezei de master.

Structura tezei de master. În acest punct se prezintă succint structura și conținutul lucrării, cu evidențierea concordanței dintre conținut, scop și obiective. Descrierea structurii oferă o imagine sintetică asupra logicii și succesiunii expunerii materialului, indicând elementele structurale (introducere, capitole, subcapitole, concluzii și recomandări etc.) și rolul fiecăruia. Prezentarea se face coerent, fără detalii excesive, cu menționarea principalelor direcții de cercetare abordate în fiecare capitol.

Este important de menționat că introducerea este, conform practicii, unul dintre cele mai dificile compartimente ale tezei de master. O eroare frecventă constă în prezentarea unui rezumat general al temei, în locul caracterizării științifice a cercetării propriu-zise. Introducerea nu trebuie să fie o descriere a conținutului sau un rezumat al lucrării, ci o prezentare științifică a trăsăturilor sale esențiale.

2.7. Capitolul I – capitol teoretic

Primul capitol reprezintă o componentă obligatorie a cercetării și constituie *fundamentarea teoretică a bazelor economice ale problemei investigate în teza de master*. În acest capitol se reflectă nivelul de aprofundare teoretică a materialului științific aferent temei. Capitolul teoretic urmează imediat după introducere și are drept scop principal formarea unei baze teoretice clare, coerente și logic argumentate, necesare pentru realizarea corectă și riguroasă a cercetării practice (empirice) ulterioare.

Pentru atingerea acestui obiectiv, masterandul trebuie să parcurgă, în mod consecvent, următoarele etape: studierea aprofundată a temei cercetării; evidențierea caracterului său complex, ambiguu sau controversat; analiza comparativă a diverselor abordări și puncte de vedere științifice; formularea, pe baza unei reflecții critice, a unei poziții proprii argumentate; justificarea logică a necesității desfășurării cercetării empirice și asigurarea unei tranziții firești către partea aplicativă a lucrării. În acest sens, elaborarea de calitate a capitolului teoretic presupune realizarea a trei sarcini interdependente: sistematizarea materialului selectat, reinterpretarea sa critică cu formularea unei poziții proprii și expunerea coerentă și consecventă a rezultatelor teoretice obținute.

Primul capitol al părții de bază a tezei de master trebuie să includă *fundamentele teoretice ale problemei analizate*, și anume:

1. fundamentarea teoretică a temei de cercetare, realizată prin analiza literaturii științifice de specialitate, a surselor online și a altor resurse informaționale relevante pentru problematica studiată;
2. examinarea principalelor concepte, definiții, categorii și clasificări care reflectă esența problemei cercetate; poate fi inclusă și o prezentare a evoluției istorice a cercetării subiectului, prin expunerea abordărilor științifice în ordine cronologică, cu accent pe contribuțiile semnificative ale cercetătorilor;
3. prezentarea și argumentarea principalelor metode teoretice, tehnici de analiză și modalități de soluționare a problemei (analiză, sinteză, abstractizare, analogie, inducție, deducție, clasificare etc.); în cazul în care tema cercetării implică reglementări legislative, se poate include și o analiză a cadrului normativ-juridic aferent subiectului cercetării;
4. analiza experienței relevante a companiilor autohtone și internaționale de referință (sau a specialiștilor și cercetătorilor consacrați în domeniul respectiv);
5. analiza evoluției fenomenului studiat în ultimii ani, în vederea identificării principalelor tendințe și particularități de dezvoltare;
6. determinarea perspectivelor de dezvoltare ale problemei analizate din diverse perspective teoretice, în baza evaluărilor experților și cercetătorilor de renume; poate fi inclusă și o sinteză a dezbaterilor științifice existente, prin prezentarea diferitelor puncte de vedere și a pozițiilor reprezentanților marcanți ai principalelor școli științifice.

Capitolul teoretic trebuie să aibă o structură bine gândită, iar expunerea materialului se

realizează, de regulă, de la general la particular. *Structura recomandată a paragrafelor este următoarea:*

- primul paragraf poate fi dedicat analizării definițiilor și naturii obiectului cercetării;
- al doilea paragraf poate aborda elementele constitutive ale fenomenului sau ale subiectului analizat, în cadrul obiectului cercetării;
- paragrafele următoare pot fi consacrate celor mai relevante dezbateri științifice privind metodele de cercetare, precum și prezentării unor concepții teoretice de importanță majoră pentru lucrare.

Se disting două abordări principale în elaborarea capitolului teoretic:

- *abordarea compilativ-descriptivă*, care presupune selectarea fragmentelor din surse științifice și integrarea acestora într-un text unitar, prin intermediul comentariilor și tranzițiilor realizate de masterand; ulterior, accentul se pune pe asigurarea nivelului necesar de originalitate a textului. Această abordare permite elaborarea relativ rapidă a capitolului teoretic, însă implică riscuri semnificative legate de respectarea integrității academice și de probabilitatea sporită a împrumuturilor necorespunzătoare;

- *abordarea analitico-investigativă*, bazată pe analiza aprofundată și reinterpretarea critică a surselor științifice, formularea unei interpretări proprii a conceptelor studiate și expunerea autonomă a materialului teoretic. Deși presupune un efort intelectual și un consum de timp mai ridicat, această abordare asigură un nivel înalt de originalitate, coerență metodologică și, de regulă, o evaluare pozitivă din partea comisiei de atestare.

Capitolul teoretic al tezei de master are un rol esențial în structura cercetării, întrucât aici se formează fundamentul conceptual al întregii lucrări. Fiecare paragraf al primului capitol trebuie să se finalizeze cu concluzii clar formulate, care să reflecte viziunea autorului asupra problemei analizate, legitățile teoretice identificate, tendințele și contradicțiile evidențiate, precum și argumentarea logică a necesității desfășurării cercetării empirice ulterioare.

2.8. Capitolul II – capitol analitic, empiric

Capitolul al doilea reprezintă partea analitică și de cercetare a tezei de master. În acest capitol sunt prezentate rezultatele analizei datelor practice aferente temei alese (generalizarea datelor colectate la nivelul întreprinderii, organizației, instituției, firmei etc. investigate). Capitolul analitic constituie nucleul lucrării, întrucât îmbină reflecțiile masterandului asupra problematicii obiectului cercetării cu metodele de soluționare a acesteia. Fără o fundamentare teoretică solidă nu se poate trece la calcule și analize empirice, deoarece teoria clarifică scopul și traseul corect al cercetării aplicative ulterioare. Pentru elaborarea unui material de calitate, nu este suficientă doar colectarea unui volum mare de informații, ci este necesară și o analiză aprofundată a acestora.

Scopul capitolului analitic constă în identificarea și investigarea legităților de dezvoltare ale proceselor asociate obiectului tezei de master, realizând conexiunea dintre teorie și practică.

Sarcinile capitolului analitic includ:

- studierea detaliată și aprofundată a obiectului cercetării, pentru o înțelegere completă a domeniului analizat;
- realizarea următoarelor analize:
 - situația generală a întreprinderii și identificarea direcțiilor de perfecționare a activității acesteia (cu accent pe inovații);

- analiza clienților actuali și potențiali, a situației lor strategice și a nevoilor acestora, ca bază pentru evaluarea eforturilor globale ale companiei;
- analiza modelului de afaceri și a eficienței acestuia în lanțul de aprovizionare, pentru identificarea competențelor-cheie și a capacității companiei de a satisface nevoile clienților;
- analiza formelor complexe de concurență, a concurenților și a cadrului de reglementare a concurenței;
- evaluarea mediului economic internațional;
- analiza organizării activității departamentului de vânzări și a interacțiunii acestuia cu alte departamente, inclusiv cu partenerii de afaceri;
- analiza strategiilor și proceselor de dezvoltare a produselor și conceptelor;
 - evaluarea platformei de inovare, care include procesele inovative și mecanismele de stimulare ale companiei.

Succesiunea activităților pentru elaborarea capitolului al doilea poate fi structurată astfel:

1. Colectarea datelor inițiale privind obiectul concret al cercetării. În cazul unei întreprinderi, informațiile pot fi obținute din arhive sau prin interviuarea angajaților.
2. Analiza generală și sistematizarea documentelor normative și juridice care reglementează activitatea întreprinderii.
3. Analizarea atât a tendințelor generale de evoluție a problemei studiate, cât și a dezvoltării fiecărei componente, cu prezentarea rezultatelor obținute.
4. Compararea indicatorilor obținuți cu cei ai unor întreprinderi similare din țară sau dintr-o anumită regiune.
5. Formularea concluziilor privind relațiile cauză – efect ale proceselor identificate la nivelul întreprinderii.

În acest capitol se prezintă în detaliu procesul de cercetare și abordările, metodele și instrumentele utilizate: descrierea obiectului cercetării (de exemplu, întreprinderea) și a mediului său, a materialelor de cercetare, a metodelor de colectare și prelucrare a datelor (cantitative / calitative etc.) și justificarea alegerii acestora (de exemplu, în cazul chestionarului – principiile de eșantionare, mărimea eșantionului). Atunci când se utilizează date statistice, se indică sursele. Orice ajustări, corecții sau neteziri ale datelor trebuie descrise. De asemenea, se prezintă dificultățile întâmpinate în colectarea datelor și soluțiile aplicate. Pentru analiza datelor se utilizează statistica inferențială (testarea ipotezelor statistice, modelare econometrică etc.), precum și statistica descriptivă. Descrierea metodelor trebuie să fie suficient de detaliată pentru a permite replicarea cercetării. Tot aici se indică metodele statistice sau programele informatice utilizate în prelucrarea datelor.

Metodele cercetării empirice reprezintă ansamblul acțiunilor orientate spre atingerea scopului cercetării și permit studierea fenomenelor și proceselor în condiții reale, prin intermediul percepției și observației. Printre acestea se numără: observația, experimentul, măsurarea, interviul, discuția etc.

Dacă o metodă este aplicabilă în mai multe domenii, aceasta aparține categoriei *metodelor generale*; metodele specifice sunt caracteristice unei discipline sau unui grup *restrâns de discipline*. Exemple de metode specifice:

- Economie: modelarea economico-matematică, metoda economico-statistică, metoda reprezentărilor geografice, metodele de analiză a conjuncturii economice;

- *Management și marketing*: matricea Boston Consulting Group, analiza SWOT, evaluarea activității economice, analiza pragului de rentabilitate, metode de evaluare a eficienței resurselor umane.

De regulă, metodele de cercetare sunt enumerate în introducerea tezei de master. În acest capitol, aplicarea metodelor trebuie explicată în detaliu, precizând scopul utilizării fiecărei metode. O formulare detaliată permite o mai bună înțelegere a modului concret de aplicare a fiecărei metode de cercetare, însă aceasta presupune o bună cunoaștere a metodelor respective. Asimilarea metodelor de cercetare facilitează elaborarea tezei de master, întrucât permite înțelegerea momentelor în care este necesară integrarea faptelor disparate, abstractizarea de elementele nesemnificative sau analiza comparativă a diferitelor opinii.

Având în vedere rolul central al capitolului al doilea, acesta trebuie să includă informații generale despre obiectul cercetării, respectiv următoarele *componente obligatorii*:

1. tipul de activitate economică: comercială, industrială, de transport-expediție etc.;
2. forma de proprietate: privată, publică, pe acțiuni, municipală etc.;
3. statutul juridic: societate pe acțiuni, societate cu răspundere limitată, parteneriat etc.;
4. istoricul și particularitățile dezvoltării întreprinderii: anul fondării, modificări de denumire și cauzele acestora;
5. misiunea organizației și relațiile cu mediul extern;
6. nomenclatorul produselor realizate și comercializate: produse principale, specializare, export/import (dacă există);
7. baza materială și tehnico-productivă: resurse, clădiri, echipamente, materii prime etc.;
8. principalii furnizori, consumatori, concurenți și intermediari;
9. dinamica principalilor indicatori tehnico-economici pe ultimii 3 ani, pentru evidențierea tendințelor și a stării economice;
10. identificarea și analiza problematicii cercetate în cadrul unei organizații concrete, pe baza datelor factuale și a rezultatelor analizelor realizate;
11. identificarea deficiențelor și a cauzelor acestora, ținând cont de specificul obiectului cercetării.

Sursele inițiale pentru analiză includ informații interne și externe: planuri și rapoarte ale organizației și subdiviziunilor sale, date statistice și financiare, statistici de piață, informații privind produse și strategii concurențiale, precum și alte date colectate de masterand în perioada practicii de specialitate.

De asemenea, capitolul al doilea trebuie să conțină un *analiză economică complexă*, care vizează:

1. analiza cifrei de afaceri (pentru întreprinderile comerciale);
2. analiza volumului de producție și vânzări (pentru întreprinderile industriale);
3. analiza costurilor de circulație;
4. analiza costurilor curente (pentru întreprinderile industriale);
5. analiza utilizării activelor fixe;
6. analiza utilizării resurselor materiale;
7. analiza indicatorilor de muncă (număr de angajați, productivitatea muncii, fondul de salarizare, salariul mediu anual etc.);
8. analiza profitului și a rentabilității;
9. analiza utilizării resurselor financiare și a situației financiare;

10. analiza eficienței activității economice.

Fiecare secțiune analitică se finalizează cu concluziile masterandului. Scopul final al analizei este evaluarea tendințelor economice, identificarea abaterilor și deficiențelor și determinarea legăturilor cu sistemul de management existent.

Analiza complexă a activității economico-financiare poate fi realizată cu sau fără delimitarea distinctă a indicatorilor economici și financiari. Materialele utilizate trebuie să fie complete și credibile, pentru a permite evaluarea situației reale, identificarea rezervelor și stabilirea modalităților de valorificare a acestora, precum și eliminarea deficiențelor ascunse. Se vor evita informațiile inutile, selectându-se doar cele relevante. Analiza trebuie realizată strict pe baza datelor factuale, a rezultatelor experimentelor și a modelelor construite.

Rezultatele cercetării se prezintă prin date obținute și interpretate cu ajutorul diagramelor, tabelelor, figurilor și comentariilor autorului, care analizează, sintetizează și generalizează materialul. Textul de legătură trebuie să evite repetarea informațiilor din tabele și figuri. Rezultatele sunt susținute prin prelucrarea statistică a datelor și evaluarea fiabilității acestora. Tabelele detaliate, rapoartele de observație, informațiile privind sondajele, transcrierile interviurilor și alte materiale necesare verificării rezultatelor se includ în anexe. În acest capitol se interpretează în detaliu rezultatele, relațiile, legitățile, generalizările posibile, precum și excepțiile sau aspectele discutabile. Rezultatele obținute sunt comparate cu cele ale altor autori și sunt fundamentate teoretic.

Paragrafele capitolului al doilea trebuie să se încheie cu concluzii ale autorului pentru fiecare analiză realizată. Aceste concluzii vor constitui baza pentru formularea propunerilor practice concrete în cadrul capitolului următor.

Pe lângă cerințele generale expuse anterior, la elaborarea capitolului de cercetare este necesar să se țină cont de specificul specialității „*Studii în Marketing*”, în special la alegerea abordării de cercetare și a metodelor de colectare a datelor empirice. Un rol central în acest proces îl ocupă cercetarea de marketing organizată sistemic, orientată spre identificarea, analiza și interpretarea problemelor de piață, a nevoilor și comportamentului audiențelor-țintă, precum și spre fundamentarea deciziilor de marketing ale companiei. Acest capitol trebuie să demonstreze capacitatea masterandului de a aplica metodologia cercetărilor de marketing în condiții reale de business și de a justifica deciziile pe baza datelor cantitative și calitative, de natură primară și secundară. Cercetarea de marketing complexă constituie veriga de legătură dintre modelele teoretice analizate în primul capitol și soluțiile proiective dezvoltate în capitolul al treilea. Rezultatul acesteia este o bază probatorie pentru formularea strategiei, dezvoltarea produsului, optimizarea comunicărilor, stabilirea prețurilor, a canalelor de distribuție, îmbunătățirea experienței clientului și alte direcții care pot fundamenta proiectul din capitolul al treilea.

În funcție de specificul temei tezei de master și de profilul companiei, în acest capitol pot fi abordate următoarele direcții principale ale cercetărilor de marketing:

- cercetarea pieței și a conjuncturii acesteia (capacitate, dinamică, tendințe, bariere de intrare, etape ale ciclului de viață al pieței etc.);
- cercetarea consumatorilor (nevoi, motive, așteptări, propuneri de valoare, parcursul clientului, satisfacție, loialitate etc.);
- cercetarea mediului concurențial (structura concurenței, strategii concurențiale, poziționare, avantaje competitive etc.);
- cercetarea produsului și a brandului (percepție, imagine, asocieri, valoarea brandului,

NPS, nivelul de diferențiere etc.);

- cercetarea comunicărilor și a promovării (eficiența publicității, a canalelor digitale, strategiei de conținut, planificării media, pâlniei de vânzări etc.);
- cercetarea politicii de preț (sensibilitatea la preț, elasticitatea cererii, percepția prețului etc.);
- cercetarea canalelor de distribuție și a serviciilor pentru clienți (conveniență, accesibilitate, omnicanalitate, calitatea serviciilor etc.).

Alegerea direcției de cercetare trebuie să fie logic corelată cu problematica temei tezei de master și justificată prin întrebări de cercetare și ipoteze.

Cercetarea de marketing se desfășoară ca un proces coerent și metodologic fundamentat, care include următoarele etape obligatorii:

1. formularea problemei de cercetare și a întrebărilor de cercetare, în baza analizei situației companiei și a pieței;
2. stabilirea scopului și a obiectivelor cercetării de marketing;
3. elaborarea modelului conceptual al cercetării și formularea ipotezelor;
4. alegerea designului cercetării;
5. selectarea metodelor de colectare a datelor (calitative, cantitative, mixte);
6. proiectarea instrumentarului de cercetare (chestionar, ghid de interviu, liste de observare, scenarii experimentale etc.);
7. elaborarea eșantionului (populația generală, metoda de selecție, volumul eșantionului, justificarea reprezentativității);
8. colectarea datelor și controlul calității acestora;
9. prelucrarea și analiza datelor (statistică descriptivă și inferențială, analiză de conținut, analiză factorială și de cluster etc.);
10. interpretarea rezultatelor și formularea concluziilor.

Fiecare etapă a cercetării de marketing trebuie descrisă cu indicarea motivelor alegerii metodelor și instrumentelor utilizate, a corespondenței acestora cu scopul și obiectivele cercetării, a caracteristicilor eșantionului, a condițiilor de colectare a datelor, precum și a limitărilor și ipotezelor care pot influența interpretarea rezultatelor. O atenție deosebită trebuie acordată asigurării validității și fiabilității cercetării, precum și argumentării modului în care metodologia aleasă permite obținerea unor concluzii credibile și aplicabile în procesul decizional managerial.

Masterandul trebuie să utilizeze în mod argumentat un ansamblu de metode de cercetare de marketing, atât calitative, cât și cantitative. Metodele calitative sunt utilizate pentru identificarea motivelor profunde, atitudinilor și așteptărilor consumatorilor și includ:

- interviuri în profunzime;
- focus-grupuri;
- interviuri cu experți;
- observația și cercetările etnografice;
- analiza experienței utilizatorului (CJM, service blueprint, empathy map etc.).

Rezultatele etapei calitative sunt utilizate pentru înțelegerea cauzelor profunde ale comportamentului consumatorilor, a motivațiilor, atitudinilor, așteptărilor și barierelor acestora, precum și pentru identificarea insight-urilor latente care stau la baza percepției brandului, produsului și propunerii de valoare. Concluziile obținute constituie baza formulării ipotezelor de

cercetare, a elaborării instrumentarului cantitativ și a rafinării structurii chestionarului, asigurând continuitatea logică între etapele cercetării și sporind fundamentarea rezultatelor.

Metodele cantitative permit confirmarea statistică a legităților identificate și includ:

- chestionare;
- sondaje online;
- experimente și testări A/B;
- analiza datelor secundare (desk research, web analytics, date CRM etc.).

Analiza se realizează prin aplicarea statisticii descriptive și inferențiale, a modelelor economico-matematice și a instrumentelor software specializate.

În cercetarea de marketing este recomandată combinarea metodelor calitative și cantitative, deoarece integrarea acestora oferă o înțelegere complexă și credibilă a problemei studiate. Datele calitative permit identificarea motivelor și cauzelor profunde ale comportamentului consumatorilor, în timp ce datele cantitative asigură validarea statistică a concluziilor și posibilitatea generalizării acestora asupra populației generale. Această abordare mixtă sporește valoarea cercetării, facilitează tranziția de la insight-uri la dovezi și fundamentează deciziile manageriale dezvoltate în capitolul proiectiv al tezei de master.

O atenție deosebită trebuie acordată nu doar colectării datelor, ci și interpretării corecte a acestora. Masterandul trebuie să:

- argumenteze credibilitatea și fiabilitatea datelor;
- testeze ipotezele prin metode statistice și calitative;
- identifice relațiile cauză – efect;
- coreleze rezultatele cu modelele teoretice și cercetările altor autori;
- formuleze insight-uri manageriale bazate pe date.

Interpretarea rezultatelor cercetărilor de marketing trebuie orientată spre aplicabilitatea practică pentru companie și să constituie fundamentul soluțiilor proiective din capitolul al treilea. Pe baza datelor empirice se formulează concluzii manageriale argumentate, se identifică problemele-cheie și punctele de creștere și se elaborează propuneri concrete de îmbunătățire a strategiei de marketing, portofoliului de produse, sistemului de comunicare, politicii de preț, canalelor de distribuție și experienței clientului. Rezultatele cercetării trebuie transformate în decizii manageriale concrete, care să permită trecerea de la descrierea situației la elaborarea măsurilor specifice, fundamentarea economică a soluțiilor propuse și evaluarea eficienței așteptate.

În desfășurarea cercetărilor de marketing, masterandul este obligat să respecte principiile eticii academice și profesionale: participarea voluntară a respondenților, confidențialitatea datelor, formularea corectă a întrebărilor, evitarea manipulării și a distorsionării rezultatelor. De asemenea, trebuie descris modul în care a fost asigurată calitatea cercetării și fiabilitatea datelor obținute.

Rezultatele acestui capitol constituie baza pentru elaborarea soluțiilor proiective din capitolul al treilea al tezei de master. În funcție de problemele, insight-urile și legitățile identificate, se formulează propuneri privind dezvoltarea strategiei de marketing, a produsului, brandului, comunicărilor, experienței clientului și a altor direcții relevante, în funcție de tema aleasă și de posibilitățile companiei. Astfel, capitolul al doilea, în cadrul specialității „Studii în Marketing”, trebuie să includă o cercetare de marketing complexă, care să confirme sau să infirme ipotezele formulate și să permită elaborarea unor concluzii fundamentate privind

problemele, oportunitățile și riscurile obiectului cercetării, asigurând legătura logică și metodologică dintre teorie și practică și confirmând caracterul aplicativ și de cercetare al întregii teze de master.

2.9. Capitolul III – capitol practic

Capitolul al treilea include elaborarea recomandărilor privind problema cercetată, în baza analizei teoretice realizate în primul capitol și a analizei empirice din capitolul al doilea. Capitolul al treilea trebuie să aibă caracter recomandat și să cuprindă următoarele componente obligatorii:

1. *recomandări și propuneri pentru soluționarea problemelor identificate ale obiectului cercetării, în vederea atingerii scopului stabilit.* Pornind de la concluziile formulate în urma analizei, masterandul trebuie să fundamenteze recomandările și măsurile necesare pentru soluționarea problemei identificate. Elaborarea recomandărilor presupune formularea unor propuneri suficient de complete, argumentate și aplicabile în practică, pe baza analizei situației, identificării deficiențelor și a posibilităților de soluționare a problemei;

2. *evaluarea eficienței propunerilor și recomandărilor.* Măsurile și recomandările propuse de masterand trebuie justificate din perspectiva eficienței lor: economice, sociale, comunicaționale etc. Pentru calcularea indicatorilor de eficiență trebuie aleasă o metodologie adecvată, a cărei fundamentare teoretică trebuie prezentată în primul capitol al tezei de master (partea teoretică). În cazul în care evaluarea efectului economic este dificil de realizat, trebuie aduse argumente privind valoarea științifică sau socială a lucrării.

Se presupune că, până la momentul începerii elaborării capitolului al treilea, masterandul a reușit să sistematizeze cunoștințele dobândite, să analizeze starea întreprinderii investigate și să identifice un set de probleme care necesită soluționare. În continuare, trebuie determinate căile de soluționare a acestor probleme, precum și modalitățile de normalizare sau optimizare a situației. Metodele utilizate în acest scop trebuie să aibă fundamentare științifică: calcule matematice, argumente logice, analiză comparativă, date statistice sau alte informații, în funcție de specificul temei tezei de master. Rezultatul activității desfășurate trebuie să fie un algoritm clar de acțiuni, a cărui aplicare să conducă, în mod garantat, la eliminarea problemei obiectului cercetării.

Partea proiectivă a tezei de master este prezentată în capitolul al treilea. Aceasta poate fi structurată sub forma unui raport privind elaborarea proiectului, care permite crearea unui produs intelectual/unei tehnologii (sau a unui alt rezultat) în domeniul marketingului, precum și prezentarea produsului elaborat propriu-zis. Rezultatul concret al părții proiective a cercetării de master (produsul intelectual) poate fi un proiect de dezvoltare a marketingului organizației, o inițiativă legislativă, un instrument de evaluare etc.

Masterandul trebuie să elaboreze un produs intelectual real sau potențial solicitat, aplicabil în cadrul obiectului cercetării, pentru soluționarea unei sarcini concrete, a unei probleme sau pentru atingerea unui scop determinat. Direcția acestui tip de activitate este determinată de identificarea ideilor de proiect și de selectarea celei mai bune (sau optime după anumite criterii) alternative de implementare. În consecință, scopul acestui capitol constă în identificarea unei idei de proiect a cărei implementare fundamentată să reprezinte cea mai bună (sau optimă) opțiune de realizare a proiectului și în proiectarea, pe această bază, a produsului intelectual final.

Pentru tezele de master care includ un proiect se aplică următoarele cerințe (pe lângă cerințele generale menționate anterior):

- proiectul trebuie să se bazeze pe o idee de proiect aleasă dintre mai multe alternative; situația alegerii fără alternative nu este admisă;
- selectarea ideii de proiect dintre alternative se realizează pe baza evaluării acestora conform unor criterii clar formulate și justificate;
- identificarea ideilor de proiect trebuie să se bazeze pe cercetări publicate, inclusiv studii prospective și aplicații științifice, fiind posibilă și utilizarea rezultatelor cercetărilor proprii ale masterandului;
- proiectarea produsului intelectual trebuie realizată pe baza cercetărilor pre-proiect, care includ identificarea, fundamentarea și selectarea ideii de proiect, justificarea parametrilor produsului intelectual, analiza costurilor, beneficiilor și riscurilor utilizării acestuia;
- produsul intelectual elaborat, ca rezultat al proiectării, trebuie să fie parte integrantă a lucrării și prezentat în capitolul al treilea;
- în teza de master trebuie propuse criterii și metode de evaluare a eficienței produsului, precum și măsuri de gestionare a riscurilor;
- textul tezei de master trebuie să fie structurat logic și redactat într-un limbaj clar, adecvat nu doar prezentării în fața conducătorului științific și a comisiei, ci și accesului public al comunității profesionale și al reprezentanților întreprinderii.

Partea proiectivă a tezei de master, sub formă de proiect, trebuie să includă următoarele elemente: metodologia de lucru, rezultatele cercetării pre-proiect, rezultatele proiectării.

Metodologia de lucru. Este necesară descrierea metodologiei de realizare a cercetării pre-proiect, a elaborării și evaluării produsului intelectual. Metodologia cercetării pre-proiect trebuie să permită identificarea ideilor alternative de proiect și justificarea alegerii uneia dintre acestea, inclusiv prin raportare la costuri, beneficii și riscuri asociate produsului final. În cadrul cercetării pre-proiect pot fi realizate cercetări de birou (desk research), analiza surselor secundare, cercetări instituționale etc. Metodologia de proiectare trebuie să permită dezvoltarea produsului final în conformitate cu cerințele formulate în introducere. Metodologia de evaluare a rezultatelor proiectării trebuie să permită aprecierea principalelor caracteristici ale produsului elaborat și a calității acestuia.

Rezultatele cercetării pre-proiect. Trebuie descrise toate rezultatele cercetării pre-proiect planificate. Cercetarea se desfășoară conform întrebărilor formulate și în concordanță cu metodologia prezentată în capitolul anterior. O componentă obligatorie a acestei secțiuni este analiza literaturii relevante, atât de natură științifică, cât și aplicativă. Informațiile obținute în urma acestei analize constituie baza proiectului. De asemenea, trebuie justificată alegerea ideii de proiect a cărei implementare va sta la baza produsului intelectual elaborat.

Rezultatele proiectării. Se presupune descrierea produsului intelectual elaborat, incluzând toate componentele sale, în conformitate cu cerințele privind rezultatul, formulate în introducere, precum și prezentarea rezultatelor evaluării produsului conform metodologiei propuse. În cazul identificării unor riscuri semnificative, relevate în etapa cercetărilor pre-proiect și asociate utilizării produsului elaborat, în această secțiune trebuie propuse măsuri de diminuare a acestora. Dacă produsul sau anumite elemente ale acestuia necesită o descriere detaliată, aceasta poate fi inclusă în anexe, iar în textul de bază poate fi prezentată o versiune sintetică.

Astfel, partea proiectivă a tezei de master reprezintă un text coerent și logic structurat,

redactat într-un limbaj științific, cu utilizarea aparatului terminologic specific domeniului de cunoaștere. În cadrul acestei părți, masterandul trebuie să adopte o poziție reflexivă față de activitatea proiectivă realizată, ținând cont de competențele dobândite pe parcursul programului de master, și să ofere o evaluare a rezultatelor obținute. Partea proiectivă conține descrierea principiilor de lucru ale proiectului, a cunoștințelor științifice a căror transferare în sfera practică a fost realizată în cadrul proiectului, precum și argumentarea soluțiilor propuse în raport cu alternativele existente de soluționare a unor sarcini similare. De asemenea, trebuie evidențiate posibilitățile de aplicare a rezultatelor obținute în alte domenii ale activității profesionale.

Structura părții proiective include:

Programul proiectului, care cuprinde argumentarea actualității și a caracterului său inovator, descrierea problemei soluționate în cadrul realizării proiectului, condițiile inițiale pentru implementarea acestuia, precum și situațiile de proiect (respectiv acele situații problematice identificate de autor în etapa de planificare a activității sau apărute în procesul de implementare a proiectului). De asemenea, trebuie formulate conceptele-cheie, scopul proiectului și sarcinile realizate pe parcursul activității de proiectare, precum și rezultatul așteptat.

Un loc aparte în programul proiectului îl ocupă argumentarea alegerii metodologiilor și metodelor, tehnologiilor selectate pentru activitatea proiectivă, ținând cont de rezultatul scontat sau de necesitatea elaborării unei noi metodologii. Metodologiile și metodele utilizate în procesul de implementare a proiectului trebuie descrise detaliat, inclusiv cu indicarea informațiilor privind utilizarea lor anterioară, locul și modul de aplicare, precum și rezultatele obținute.

Programul proiectului include descrierea bazei sale teoretice, cu trimiteri la școli științifice concrete și lucrări ale unor cercetători specifici, precum și descrierea surselor (principale și suplimentare) care urmează a fi utilizate.

Programul conține, de asemenea, planul activității proiective (etapele, formele, conținutul, modalitățile de realizare, activitățile prevăzute în proiect), iar în anumite cazuri – indicatori-țintă de eficiență (criterii și mecanisme de evaluare a eficienței activității proiective și a rezultatelor implementării proiectului în ansamblu).

Programul proiectului poate fi modificat pe parcursul implementării sale (clarificarea conceptelor-cheie, propunerea unor noi variante de soluționare a situațiilor de proiect, selectarea altor metode și tehnologii). Cu toate acestea, claritatea definițiilor și logica cercetării trebuie menținute în permanență.

Raportul privind implementarea proiectului. Cerința generală pentru raport este caracterul său informativ, analiza tuturor indicatorilor-cheie ai activității proiective și ai eficienței proiectului (în baza indicatorilor de eficiență stabiliți anterior).

Raportul reflectă descrierea detaliată a desfășurării activității proiective, a abaterilor de proiect (neconcordanțe între rezultatele planificate și cele obținute) și a cauzelor acestora, a noilor situații de proiect apărute și a variantelor propuse pentru soluționarea lor. În cazul modificării metodologiei sau tehnologiei de lucru în cadrul proiectului, motivele acestor modificări trebuie justificate. Raportul consemnează rezultatele intermediare ale activității de proiect (ce sarcini au fost realizate la fiecare etapă, ce a fost elaborat, prezentat, propus) și formulează rezultatul final (dacă scopul proiectului a fost atins și dacă problema formulată a fost soluționată).

Raportul conține o evaluare generală a eficienței proiectului, a relevanței sale practice (cu indicarea posibilităților de aplicare a rezultatelor obținute în alte domenii ale activității profesionale), precum și analiza perspectivelor de dezvoltare a proiectului (noi sarcini pentru cercetători, instrumentarul științific necesar soluționării acestora și alte resurse posibile), precum și a experienței dobândite în procesul implementării proiectului.

Un element structural obligatoriu al părții de prezentare îl constituie lista literaturii științifice utilizate în procesul de realizare a proiectului.

Materialele proiectului reprezintă produsul direct al activității proiective. Modalitatea de prezentare a materialelor proiectului este determinată, în primul rând, de tipul proiectului, domeniul de aplicare a rezultatelor acestuia, precum și de forma de fixare a materialelor pe un anumit suport informațional.

- În cazul realizării cercetărilor empirice, produsul activității proiective poate fi: un model (măchetă) elaborat de autorul proiectului, o bază de date, un sistem de monitorizare dezvoltat, un proces tehnologic, o metodologie sau un program nou, un prognostic pe termen lung sau situațional, un raport analitic, recomandări, un material didactic electronic etc.

- În cazul creării unor lucrări destinate utilizării pe suporturi electronice, precum și publicării pe internet (de exemplu: baze de date, resurse informaționale, dicționare și ghiduri electronice, corpuri lingvistice, colecții de interviuri sau alte surse orale etc.), acestea trebuie prezentate pe suport electronic într-o formă accesibilă utilizării în activitatea practică.

- În cazul în care, în cadrul proiectului, au fost planificate și organizate diverse activități (de exemplu, o campanie publicitară), acestea trebuie documentate integral (documentație inițială, înregistrări video, transcrieri ale discursurilor, fotografii, precum și un raport scris detaliat privind activitatea desfășurată) și supuse chestionării.

Etapele de pregătire a proiectului de master:

- activitatea preliminară de identificare a problemei/ipotezei și a situațiilor de proiect;
- familiarizarea cu publicații de referință, literatură științifică, baze de date și alte surse de informație privind tema proiectului; elaborarea unei baze de date electronice proprii;
- selectarea strategiilor și metodelor de cercetare a situațiilor de proiect, a metodelor de generare a ideilor noi și a metodelor de analiză a structurii problemei;
- formularea scopului proiectului, a programului de soluționare a sarcinilor, a criteriilor și indicatorilor de realizare a scopului proiectului;
- elaborarea variantelor generalizate de soluționare a problemei, analiza acestora și prognozarea rezultatelor utilizării fiecărei variante în procesul de rezolvare a problemei;
- planificarea implementării proiectului, inclusiv a pregătirii părții sale teoretice;
- selectarea materialelor proiectului;
- activitatea proiectivă propriu-zisă: elaborarea modelelor teoretice care permit prognozarea proprietăților obiectelor/rezultatelor reale, realizarea machetelor, calcularea parametrilor principali și a soluțiilor, desfășurarea activităților, participarea la elaborarea documentației, întocmirea brevetelor, realizarea expertizelor, auditului etc.;
- descrierea succesiunii de realizare a activității proiective;
- structurarea materialelor proiectului, elaborarea părții de prezentare, clarificarea obiectului, scopului, sarcinilor și metodelor cercetării proiective;
- validarea rezultatelor intermediare ale proiectului, prezentarea preliminară în cadrul conferințelor științifice, meselor rotunde, sub formă de raport la ședința catedrei de profil și la

seminarul de cercetare științifică;

- revizuirea textului părții de prezentare a proiectului în baza observațiilor formulate, organizarea și desfășurarea activităților și dezvoltărilor suplimentare în cadrul proiectului (inclusiv pe baza materialelor de practică);

- evaluarea potențialului inovativ și a eficienței proiectului elaborat și/sau fundamentarea tehnico-economică a acestuia;

- redactarea finală a raportului privind rezultatele implementării proiectului în conformitate cu cerințele stabilite;

- pregătirea prezentării și a materialelor proiectului pentru susținerea publică a tezei de master în cadrul ședinței Comisiei de Stat pentru Examen, precum și discutarea variantei prezentate cu conducătorul științific.

Pe lângă cerințele prezentate pentru partea proiectivă a tezei de master, este necesar să fie avute în vedere și cerințele impuse de specificul specialității „Studii în Marketing”. În *capitolul proiectiv aferent specialității „Studii în Marketing”* pot fi elaborate următoarele direcții principale ale proiectelor de marketing:

- proiecte de cercetare și dezvoltare a pieței: intrarea pe o piață nouă, selectarea segmentelor-țintă, elaborarea strategiei de segmentare, targetare și poziționare;

- proiecte de dezvoltare a produsului și a propunerii de valoare: crearea unui produs nou, adaptarea produsului la nevoile publicului-țintă, formularea propunerii de valoare pe baza concluziilor cercetării;

- proiecte de branding și poziționare: elaborarea strategiei de brand, a arhitecturii de brand, a platformei de comunicare, a strategiei de brand pe baza cercetării percepției și imaginii;

- proiecte de comunicare și promovare: elaborarea unei strategii integrate de comunicare de marketing, a unei strategii digitale, a unei strategii de conținut și a unui plan media, fundamentate pe datele cercetării consumului media;

- proiecte de management al experienței clientului: optimizarea parcursului clientului, service design, creșterea satisfacției și a loialității pe baza cercetărilor privind experiența clienților;

- proiecte de stabilire a prețurilor: elaborarea strategiei de preț pe baza cercetărilor privind sensibilitatea la preț și elasticitatea cererii;

- proiecte de dezvoltare a canalelor de distribuție și vânzări: optimizarea modelului omnicanal, creșterea eficienței pâlniei de vânzări pe baza datelor de marketing.

Direcțiile de proiect prezentate nu sunt exhaustive. Alegerea direcției proiectului trebuie să fie direct corelată cu tematica tezei de master, cu problematica identificată în capitolul analitic al doilea și să fie fundamentată pe rezultatele cercetării de marketing realizate în capitolul anterior al tezei.

Proiectul realizat în cadrul specialității „Studii în Marketing” trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

1. Caracter probatoriu – toate soluțiile proiective trebuie să se bazeze pe rezultatele cercetării de marketing, și nu pe presupuneri intuitive.

2. Corelarea cu concluziile cercetării – fiecare propunere trebuie să aibă o legătură logică directă cu insight-urile, ipotezele și rezultatele statistice prezentate în capitolul analitic.

3. Aplicabilitate practică – proiectul trebuie să fie realizabil în condițiile unei companii concrete, ținând cont de resursele acesteia, de piață și de mediul concurențial.

4. Măsurabilitatea rezultatelor – proiectul trebuie să includă un sistem de KPI și indicatori de eficiență (ROMI, NPS, CSI, cotă de piață, rată de conversie etc.).

5. Fundamentare economică – sunt obligatorii calculele costurilor, ale efectului așteptat și ale eficienței soluțiilor proiective.

6. Corectitudine metodologică – instrumentele și soluțiile utilizate trebuie să corespundă abordărilor moderne ale cercetărilor de marketing.

De asemenea, acest capitol, având în vedere specificul specialității „Studii în Marketing”, trebuie să includă un sistem de blocuri intercorelate, care să asigure tranziția de la rezultatele cercetării la un proiect de marketing orientat spre practică: formularea problemei și a scopului proiectului pe baza datelor empirice; descrierea segmentelor-țintă și a profilurilor de client, construite în baza cercetărilor cantitative și calitative; elaborarea soluțiilor de marketing în domeniul produsului, brandului, comunicării, stabilirii prețurilor, canalelor de distribuție și managementului experienței clientului; descrierea mecanismului de implementare a proiectului (etape, resurse, responsabilități); fundamentarea economică și managerială a soluțiilor propuse; sistemul indicatorilor de eficiență și mecanismul de monitorizare a realizării acestora; precum și analiza riscurilor și a limitărilor implementării proiectului.

În plus, trebuie demonstrat modul în care rezultatele concrete ale cercetării se transformă în soluții proiective, de exemplu:

- segmentele de piață sunt formate pe baza analizei de cluster;
- propunerea de valoare este construită pornind de la nevoile și punctele sensibile identificate;
- strategia de comunicare se bazează pe datele privind consumul media;
- soluțiile de produs sunt elaborate în baza analizei așteptărilor și a nivelului de satisfacție;
- strategia de preț este formulată pe baza cercetărilor privind sensibilitatea la preț;
- etc.

Astfel, capitolul proiectiv aferent specialității „Studii în Marketing” reprezintă un proiect de marketing fundamentat sistemic, bazat pe date, orientat spre soluționarea unor sarcini concrete de business ale companiei și care confirmă pregătirea masterandului pentru activitatea profesională în domeniul cercetărilor de marketing.

2.10. Concluzii și recomandări

Concluziile și recomandările finalizează expunerea tezei de master și au ca scop generalizarea rezultatelor cercetării obținute, sintetizarea realizării scopului și a obiectivelor stabilite, precum și formularea unor propuneri orientate spre practică. Din punct de vedere logic, acest capitol reprezintă răspunsul final la aspectele formulate în introducerea tezei de master.

La începutul capitolului este oportun să fie indicate succint posibilitățile potențiale de aplicare practică a rezultatelor proiectului elaborat de masterand, precum și să fie conturate direcțiile perspective ale cercetărilor viitoare în cadrul problematicii analizate.

Concluziile reprezintă rezultatele generalizate ale cercetării, formulate pe baza analizei teoretice, a datelor empirice și a calculelor practice realizate în cadrul tezei de master. Acestea au fost elaborate pentru fiecare capitol al lucrării și reflectă legitățile, tendințele și relațiile esențiale identificate în procesul de analiză, inclusiv în raport cu întreprinderea sau obiectul cercetării studiate. În acest capitol, concluziile sunt prezentate sub forma unei liste numerotate sau marcate. Formularea concluziilor trebuie să fie clară, logic încheată și să nu conțină informații

sau argumente noi care nu au fost prezentate anterior în partea de bază a lucrării.

Recomandările constituie propuneri concrete cu caracter aplicativ, elaborate în baza concluziilor obținute și orientate spre îmbunătățirea activității obiectului cercetării sau spre soluționarea problemelor identificate. Recomandările trebuie să fie realiste, bine direcționate și orientate spre implementare practică. La fel ca și concluziile, recomandările se prezintă sub formă de listă numerotată sau marcată, formularea unei recomandări având, de regulă, un volum de una până la trei propoziții.

În „Concluzii și recomandări” se reflectă:

- principalele rezultate teoretice și practice ale cercetării;
- evaluarea generalizată a cercetării realizate și caracterizarea rezultatelor obținute;
- elementele care demonstrează contribuția autorului și particularitățile distinctive ale tezei de master;
- recomandările cu valoare aplicativă și cu potențial de implementare;
- aprecierea perspectivelor de dezvoltare ulterioară a temei cercetate;
- gradul de realizare a scopului și de îndeplinire a obiectivelor tezei de master.

Acest compartiment reprezintă o sinteză concisă și structurată a rezultatelor cercetării de master, necesară pentru confirmarea relevanței științifice și practice a lucrării.

2.11. Bibliografie

Bibliografia reprezintă un repertoriu sistematizat al surselor științifice, didactice, normative și electronice (surse online) utilizate în procesul de elaborare a tezei de master. Acest compartiment se plasează la finalul lucrării și se redactează în conformitate cu cerințele stabilite. În bibliografie se includ exclusiv acele surse la care există trimiteri explicite în textul cercetării. Un aparat bibliografic corect întocmit confirmă fundamentarea teoretică a cercetării, respectarea principiilor de integritate academică de către autor și conformitatea lucrării cu standardele științifice de redactare a tezei de master (Anexa 11).

2.12. Anexe

Anexele din teza de master reprezintă un capitol auxiliar, în care sunt incluse materiale cu caracter aplicativ și ilustrativ, a căror inserare în textul principal nu este oportună din cauza volumului mare sau a rolului secundar față de expunerea de bază. Acest compartiment are drept scop creșterea gradului de claritate a cercetării și confirmarea rezultatelor obținute, fără a supraîncărca partea narativă a lucrării.

Se recomandă includerea în anexe a următoarelor materiale:

- tabele voluminoase cu date inițiale, rezultate ale calculelor sau date statistice;
- calcule detaliate și operațiuni intermediare;
- grafice, diagrame, scheme și ilustrații care completează rezultatele cercetării;
- schițe, modele și materiale vizuale cu caracter aplicativ;
- texte ale chestionarelor, formularelor de sondaj, interviurilor, scenariilor de cercetare;
- capturi de ecran, exemple de documente, rapoarte, interfețe și alte materiale empirice.

Materialele incluse în anexe trebuie să fie direct corelate cu tema și conținutul tezei de master și să fie menționate în textul principal prin trimiteri corespunzătoare. Fiecare anexă se plasează pe o pagină separată, are o denumire (Anexa 1, Anexa 2 etc.) și un titlu centrat, care reflectă conținutul acesteia.

3. CERINȚE PRIVIND REDACTAREA TEZEI DE MASTER

3.1. Redactarea textului tezei

Redactarea textului tezei de master se realizează în conformitate cu următoarele *cerințe*:

- utilizarea editorului de texte Microsoft Word (versiuni care suportă funcțiile standard de formatare a textului);
 - activarea despărțirii automate în silabe (hyphenation);
 - formatul paginii A4, dimensiuni 210 × 297 mm;
 - margini: dreapta – 15 mm, sus – 25 mm, stânga – 30 mm, jos – 25 mm;
 - font: Times New Roman, mărimea (kegle) 12 pt;
 - spațiere între rânduri: 1,5;
 - spațiere între cuvinte: un spațiu;
 - alineat: 1,25 cm, uniform pe întregul text al lucrării;
 - alinierea textului: justificat (pe lățime);
- paginile se numerotează cu cifre arabe, respectând numerotarea continuă pe întregul text al lucrării; numărul paginii se plasează în partea de jos a paginii, centrat sau aliniat la dreapta, fără punct;
 - pe foaia/foile de titlu nu se indică numărul paginii, acestea fiind incluse în numerotarea generală a tezei de master;
 - numerotarea paginilor textului principal și a anexelor este continuă;
 - abrevierile utilizate trebuie să fie general acceptate;
 - numele de familie, denumirile instituțiilor, organizațiilor, firmelor, produselor și alte nume proprii se indică în text în limba originală; este admisă transliterarea numelor proprii și prezentarea denumirilor organizațiilor traduse în limba lucrării, cu indicarea între paranteze (la prima menționare) a denumirii originale;
 - capitolele lucrării se numerotează cu cifre arabe și se scriu fără alineat, centrate pe pagină; capitolele trebuie să aibă numerotare consecutivă;
 - numerotarea paragrafelor include numărul capitolului și numărul de ordine al paragrafului, separate prin punct: exemplu 1.1., 1.2. etc., unde prima cifră indică numărul capitolului, iar a doua – numărul paragrafului în cadrul capitolului respectiv;
 - paragrafele încep imediat după titlul capitolului;
 - calitatea textului tipărit și a elementelor grafice (ilustrații, tabele, grafice) trebuie să asigure reproducerea clară a acestora;
 - nu sunt admise deteriorări ale paginilor tezei de master, corecturi vizibile, ștersături sau urme ale textului anterior neeliminat complet.
- Următoarele părți ale tezei de master se încep pe pagină nouă:
 - ✓ foile de titlu;
 - ✓ cuprins;
 - ✓ lista abrevierilor;
 - ✓ adnotările;
 - ✓ introducere;
 - ✓ capitolele;
 - ✓ concluzii și recomandări;
 - ✓ bibliografia;

- ✓ anexele.

3.2. Redactarea titlurilor

Secțiunile, capitolele și paragrafele tezei de master trebuie să aibă titluri care să reflecte clar și concis conținutul acestora.

Titlurile capitolelor se redactează fără alineat, se aliniază centrat, se scriu cu majuscule, cu caractere aldine (bold), fără punct la final, fără subliniere și fără despărțirea cuvintelor.

Capitolul tezei de master se subdivide în paragrafe. Fiecare paragraf nou începe pe aceeași pagină pe care s-a încheiat paragraful precedent. *Titlurile paragrafelor* se redactează cu alineat, se aliniază justificat, se scriu cu literă mare inițială, restul literelor fiind mici, cu caractere aldine (bold), fără punct la final, fără subliniere și fără despărțirea cuvintelor.

Exemplu de redactare a titlurilor capitolelor și paragrafelor:

CAPITOLUL 1. ABORDAREA DE MARKETING ÎN ORGANIZAREA EFICIENTĂ A PROCESULUI DE MANAGEMENT AL ASORTIMENTULUI DE PRODUSE AL ÎNTREPRINDERII

1.1. Esența de marketing a produsului și a asortimentului de produse

1.2. Particularitățile organizării procesului de management al asortimentului de produse fabricate

1.3. Fundamentarea de marketing a deciziilor în domeniul managementului asortimentului de produse

Numerotarea se utilizează doar pentru capitolele și paragrafele tezei de master. Celelalte elemente structurale (introducerea, adnotările, lista abrevierilor, concluzii și recomandări, bibliografia, anexele etc.) nu se numerotează și se redactează centrat, fără alineat, cu majuscule, caractere aldine (bold).

Fiecare secțiune structurală a tezei de master se plasează pe o pagină nouă. Titlurile secțiunilor nu trebuie separate de textul care urmează și nu se admite plasarea acestora în partea de jos a paginii.

3.3. Redactarea citatelor și a trimiterilor la sursele bibliografice

La citarea sau utilizarea concluziilor, pozițiilor teoretice, datelor statistice, tabelor, figurilor etc., preluate de la alți autori, este obligatorie indicarea surselor. Este inadmisibilă includerea fragmentelor de text ale altor autori, precum și a materialelor numerice, fără indicarea sursei, acest fapt fiind considerat plagiat, o abatere gravă, iar lucrarea respectivă nu este admisă la susținere. În cazul în care plagiatul este identificat în timpul susținerii, lucrarea este evaluată cu calificativul „nesatisfăcător”.

Pentru indicarea referințelor bibliografice în teza de master, masterandul poate utiliza una dintre cele *două modalități de citare*:

1. Trimitere inclusă în text, între paranteze drepte, cu indicarea sursei în Bibliografie

Exemplu:

Kotler F. consideră că marketingul nu este arta de a găsi modalități ingenioase de a scăpa de ceea ce ai produs, ci capacitatea de a oferi consumatorului ceva cu adevărat valoros, care să-l ajute să-și îmbunătățească viața [79, p. 126].

Conform acestui tip de citare, se înțelege că lucrarea autorului Kotler F. figurează în lista bibliografică sub numărul de ordine 79, iar informația citată este preluată de la pagina 126 a lucrării respective.

La citare este permisă utilizarea ortografiei și punctuației moderne, omiterea unor cuvinte, marcând lipsa acestora prin puncte de suspensie, cu condiția să nu fie denaturat sensul ideii autorului. În cazul în care, într-o singură trimitere, sunt indicate mai multe surse, acestea se separă prin punct și virgulă, de exemplu: [9, p. 15; 14, p. 45; 23, p. 66].

Pe lângă citarea directă, este permisă și redarea ideilor altor autori cu propriile cuvinte, însă și în acest caz este obligatorie indicarea sursei originale. Citarea indirectă nu se evidențiază prin ghilimele, dar trebuie însoțită de o trimitere bibliografică la sfârșitul frazei, cu indicarea paginii corespunzătoare. Dacă în textul tezei de master sunt utilizate idei preluate din surse online, se indică doar numărul de ordine al sursei din lista bibliografică.

2. Trimitere indicată în text sub formă de notă de subsol

Exemplu:

Conform Legii cu privire la publicitate a Republicii Moldova, publicitatea reprezintă informația difuzată sub orice formă și prin orice mijloace, destinată formării sau menținerii interesului față de persoane fizice sau juridice, bunuri, servicii, idei ori inițiative și care contribuie la realizarea acestora¹.

¹ Legea Republicii Moldova privind publicitatea nr. 62 din 17.03.2022. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* nr. 98–105 din 08.04.2022, cu modificările și completările ulterioare.

Această trimitere indică faptul că informația prezentată este preluată din sursa menționată în nota de subsol. Notele de subsol se inserează utilizând instrumentele din Microsoft Word, fila „Referințe”, opțiunea „Inserare notă de subsol”.

Deși citarea reprezintă o metodă acceptată de argumentare, nu se recomandă utilizarea excesivă a citatelor directe. Având în vedere că primul capitol presupune analiza abordărilor diferiților autori asupra conceptelor și problemelor studiate, numărul de trimiteri bibliografice în acest capitol trebuie să fie mai mare decât în capitolele al doilea și al treilea. Se recomandă, în medie, 2–3 trimiteri bibliografice pe pagină.

În cazul utilizării în lucrare a modelelor, calculelor, statisticilor, tabelelor, figurilor sau definițiilor care reprezintă rezultatul propriilor cercetări ale autorului, se va menționa explicit: „elaborat de autor”. Această mențiune contribuie la creșterea valorii științifice și aplicative a tezei de master.

3.4. Redactarea materialului ilustrativ

Ilustrațiile reprezintă desene, scheme, diagrame, grafice etc., care sunt incluse în lucrare pentru a evidenția proprietățile sau caracteristicile obiectului cercetării, precum și pentru a facilita înțelegerea textului. Numărul ilustrațiilor trebuie să fie suficient pentru a explica și susține conținutul prezentat.

Ilustrațiile se plasează în lucrare imediat după textul în care sunt menționate pentru prima dată, de exemplu: „... în conformitate cu Figura 1.2”.

Ilustrațiile (desene, grafice, scheme, diagrame, fotografii, imagini etc.) se denumesc „Figura”. Titlurile figurilor se plasează imediat sub ilustrație, centrat, fără caractere aldine (bold). Ilustrațiile, cu excepția celor din anexe, se numerotează cu cifre arabe după următoarea regulă: „Fig. 1.2.”, unde prima cifră indică numărul capitolului în care este prezentată figura, iar a doua – numărul de ordine al figurii în cadrul capitolului respectiv. Denumirea figurii trebuie să corespundă conținutului acesteia. De exemplu, dacă sunt prezentate valori pe parcursul mai multor ani, se utilizează formularea „Dinamica ...”. Este obligatorie indicarea perioadei de timp (anul sau intervalul de ani) și a unității de analiză (țară, regiune, ramură, întreprindere etc.). Dacă figura prezintă date exprimate în procente, se utilizează formularea „Structura ...”.

Pentru toate materialele ilustrative din lucrare trebuie indicate sursele de proveniență sau mențiunea că acestea au fost elaborate de autor. Sursa se indică imediat sub titlul figurii, aliniată la stânga, cu alineat.

Ilustrațiile trebuie poziționate astfel încât să poată fi analizate comod fără rotirea lucrării sau, dacă este necesar, cu rotirea acesteia în sensul acelor de ceasornic.

Exemplu de plasare în text și de redactare a unei figuri:

Structura departamentului de marketing al întreprinderii este prezentată în Figura 1.1.

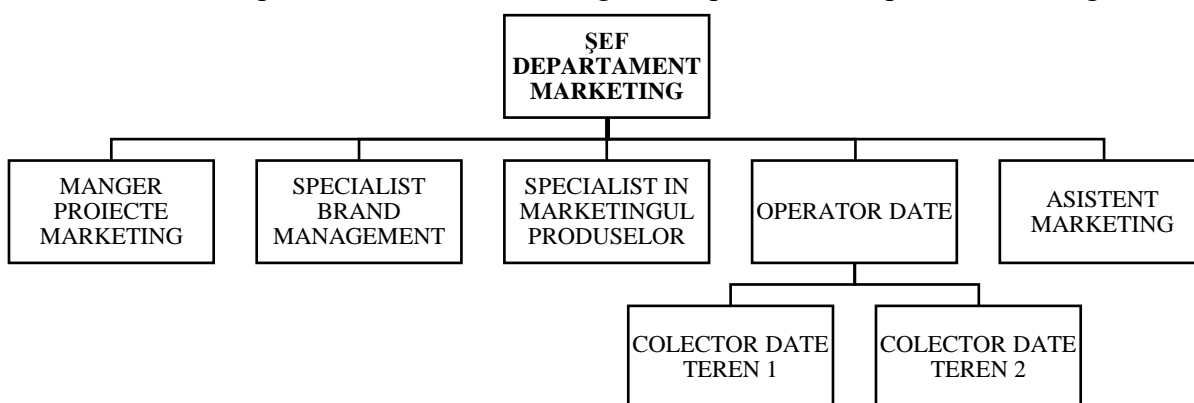


Fig. 1.1. Structura departamentului marketing al întreprinderii

Sursa: [4, p. 11] sau [18]

sau

Sursa: elaborat de autor

sau

Sursa: elaborat de autor în baza [2, p. 11] sau [15]

După fiecare figură trebuie să urmeze un text explicativ (câteva paragrafe), care să interpreteze, analizeze și argumenteze datele prezentate în materialul ilustrativ. Figurile nu trebuie plasate consecutiv fără text intermediar; între două figuri este obligatoriu să existe text explicativ.

Figurile pot fi realizate de masterand utilizând instrumentele Microsoft Word, pot fi inserate sub formă de capturi de ecran de calitate, sau pot fi elaborate cu ajutorul unor aplicații externe (de exemplu, Canva) și incluse în lucrare sub formă de capturi de ecran clare. Este permisă utilizarea unui corp de literă mai mic în cadrul figurilor decât în textul principal (de exemplu, font Times New Roman, mărimea 11 sau 10, spațiere între rânduri – 1).

În teza de master, diagramele și graficele trebuie realizate utilizând doar 3–4 culori și

respectând un stil unitar, inclusiv pentru materialele prezentate în anexe.

Figurile nu trebuie să ocupe mai mult de jumătate de pagină; în caz contrar, acestea se plasează în anexe, iar în textul principal se face trimiterea corespunzătoare la anexă.

3.5. Redactarea tabelelor

Tabelele în teza de master sunt utilizate pentru o mai bună vizualizare și pentru facilitarea comparării indicatorilor. Numărul tabelelor trebuie să fie suficient pentru a explica în mod clar textul prezentat.

Tabelele se plasează în lucrare imediat după textul în care sunt menționate pentru prima dată, de exemplu: „... în conformitate cu Tabelul 1.2.”.

Tabelele se denumesc „Tabel”. Titlurile tabelelor se plasează deasupra tabelului (înaintea acestuia), centrat, fără caractere aldine. Tabelele, cu excepția celor din anexe, se numerotează cu cifre arabe după cum urmează: „Tabelul 1.2.”, unde prima cifră indică numărul capitolului în care este inclus tabelul, iar a doua – numărul de ordine al tabelului în cadrul capitolului respectiv. Denumirea tabelului trebuie să corespundă conținutului său. De exemplu, dacă indicatorii sunt prezentați pe mai mulți ani, se utilizează formularea „Dinamica...”. Este obligatorie indicarea perioadei analizate (un an sau o serie de ani) și a adresantului (de exemplu: țara, regiunea, ramura, întreprinderea). Dacă datele sunt exprimate în procente, se utilizează formularea „Structura...”.

Pentru toate tabelele din lucrare trebuie indicată sursa sau mențiunea că acestea sunt elaborate de autor. Sursa se indică imediat sub tabel, aliniată la stânga, cu alineat.

Exemplu de plasare în text și de redactare a unui tabel:

Volumul producției și al vânzărilor produselor întreprinderii în anul 2017 sunt prezentate în Tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Volumul producției și al vânzărilor produselor întreprinderii în 2017

| Nr. | Departament de producție | Numărul diferitor tipuri de produse | Volumul de producție (tone / litri) | Venituri din vânzări (mii lei) |
|-----|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| | | | | |

Sursa: [4, p. 11] sau [18]

Sau

Sursa: elaborat de autor

sau

Sursa: elaborat de autor pe baza [2, p. 11] sau [15]

După tabel trebuie să urmeze un text explicativ (câteva paragrafe), care să interpreteze, analizeze și argumenteze datele prezentate. Tabelele nu trebuie să fie plasate consecutiv fără text explicativ între ele.

Tabelele se elaborează utilizând instrumentele Microsoft Word. Dimensiunea unui tabel nu trebuie să depășească jumătate de pagină; în caz contrar, acesta se plasează în anexe, iar în text se indică trimiterea corespunzătoare către anexă. În cazul în care tabelul este continuat pe pagina următoare, titlul se plasează doar deasupra primei părți a tabelului, iar deasupra părților următoare se menționează: „Continuarea Tabelului 1.2.”.

Dacă într-un rând al tabelului nu sunt prezentate date, se utilizează linia de pauză (—).

În cazul în care majoritatea coloanelor tabelului conțin indicatori exprimați în aceleași unități de măsură (de exemplu, în lei), denumirea unității se indică în titlul tabelului sau în titlul coloanei respective.

Este permisă utilizarea unui corp de literă mai mic în tabele decât în text (de exemplu, mărimea 11 sau 10, Times New Roman, spațiere între rânduri – 1).

Titlurile coloanelor tabelului se redactează, de regulă, paralel cu rândurile tabelului. La nevoie, se admite dispunerea perpendiculară a titlurilor coloanelor.

3.6. Redactarea formulelor

Formulele și ecuațiile trebuie evidențiate din text și plasate pe un rând separat. Sub fiecare formulă sau ecuație se lasă cel puțin un rând liber.

Dacă o ecuație nu încapă pe un singur rând, aceasta se continuă pe rândul următor după semnul egal (=) sau după semnele de adunare (+), scădere (-), înmulțire (×), împărțire (:) ori după alte semne matematice, iar semnul se repetă la începutul rândului următor. La întreruperea formulei la semnul care indică operația de înmulțire se utilizează semnul (×).

Explicațiile privind semnificația simbolurilor și a coeficienților numerici se prezintă imediat sub formulă, în aceeași ordine în care apar în formulă.

Formulele din teza de master se numerotează cu cifre arabe (prima cifră indică numărul capitolului în care este prezentată formula, iar a doua – numărul de ordine al formulei în cadrul capitolului respectiv). Numerotarea formulelor se indică în paranteze rotunde, pe marginea dreaptă a rândului pe care este plasată formula.

Exemplu de inserare în text și de redactare a formulelor:

Exemplu:

$$c_a = \frac{V_v}{V_t} \cdot 100\% \quad (1)$$

Unde:

c_a – cota absolută de piață

V_v – volumul de vânzări a întreprinderii

V_t – volum total de tranzacții

Formulele și ecuațiile trebuie redactate utilizând instrumentele corespunzătoare din Microsoft Word. După formulă trebuie să urmeze un text explicativ care să justifice necesitatea utilizării formulei respective.

3.7. Redactarea bibliografiei

Pentru elaborarea unei teme originale se utilizează cunoștințe, experiență și rezultate ale cercetărilor preluate din diverse surse. Lista literaturii științifice oferă o imagine clară asupra surselor analizate și utilizate de masterand în cadrul tezei de master. Aceasta protejează masterandul împotriva acuzațiilor de plagiat sau de citare incorectă (referiri la fapte inexistente în sursa indicată ori denaturarea informației).

Toate sursele științifice la care se fac trimiteri sau mențiuni în text trebuie să fie incluse și corect redactate într-un compartiment distinct al tezei de master, intitulat „Bibliografie” (Anexa 12). Acesta se plasează după textul de bază al lucrării și cuprinde toate sursele utilizate.

Bibliografia este structurată pe următoarele secțiuni, în funcție de tipul surselor utilizate:

1. Acte legislative și normative.
2. Documentația întreprinderii ... (denumirea întreprinderii).
3. Manuale, suporturi de curs, articole științifice, monografii.
4. Surse electronice (Internet).

Lista surselor se structurează pe secțiuni și se ordonează alfabetic după numele autorilor sau după titlul lucrării (în cazul lipsei informațiilor despre autor). În cadrul aceleiași secțiuni nu se admite amestecarea alfabetelor diferite (latin și chirilic): mai întâi se indică sursele redactate cu alfabet latin, apoi cele cu alfabet chirilic. Lucrările aceluiși autor se dispun în ordine alfabetică a titlurilor sau cronologic, în funcție de anul publicării. Lucrările autorilor omonimi se ordonează alfabetic după inițialele prenumelui.

Masterandul poate utiliza următoarele *tipuri de surse*:

1. Documente normative și legislative (Constituția, coduri, legi și acte subordonate, decrete, ordine, acorduri interstatale, convenții, hotărâri și dispoziții ale ministerelor și autorităților, standarde de stat, standarde de ramură, condiții tehnice, norme și reguli de construcție, norme sanitare, instrucțiuni etc.).
2. Publicații într-un singur volum sau multivolum (cărți, dicționare, manuale, suporturi de curs, lucrări practice, indicații metodice, recomandări, culegeri).
3. Manuscrise depozitate – lucrări plasate în biblioteci sau sisteme electronice de bibliotecă pentru acces public.
4. Documentație de brevetare (brevete de invenție, certificate pentru modele de utilitate, brevete pentru desene și modele industriale, certificate pentru programe informatice sau baze de date).
5. Documente nepublicate – teze de doctorat, autoreferate etc.
6. Publicații seriale și periodice (ziare, reviste, culegeri periodice, buletine).
7. Materiale video și audio.
8. Surse electronice de informații din Internet.

În bibliografie, la fel ca în întregul text al tezei, nu se admit greșeli de tipar sau greșeli gramaticale.

3.8. Redactarea anexelor

Anexele în teza de master reprezintă o parte integrantă a lucrării. În acestea sunt prezentate, într-o formă schematică și prin diverse materiale ilustrative, rezultatele cercetării. De regulă, acest compartiment demonstrează comisiei gradul de aprofundare a temei de către masterand și trebuie să conțină informații suplimentare, care să detalieze și să clarifice metodologia autorului privind desfășurarea cercetării.

În secțiunea de anexe se includ acele materiale care, din anumite motive, nu este rațional să fie inserate în textul de bază al tezei de master (format nestandard de prezentare, volum mare etc.). De asemenea, pot fi incluse materiale care nu sunt strict necesare pentru redactarea propriu-zisă a tezei, precum grafice, tabele intermediare de prelucrare a datelor, tabele de mari dimensiuni ș.a. Astfel, în anexe se includ toate materialele auxiliare aferente tezei de master care ocupă un spațiu considerabil (mai mult de 2/3 de pagină) și care ar îngreuna perceperea coerentă a textului principal.

De regulă, în anexe se includ următoarele tipuri de materiale:

- tabele;
- grafice;
- diagrame;
- formule și calcule;
- materiale ilustrative, inclusiv fotografii, hărți, desene;
- materiale informative și de referință (de exemplu, situațiile financiare ale întreprinderii pe baza cărora a fost realizată cercetarea sau documentația utilizată ca model pentru datele analizate).

Condiții obligatorii de redactare a anexelor:

- Anexele trebuie plasate strict la finalul tezei de master.
- Fiecare anexă se redactează pe o pagină nouă. În colțul din dreapta sus se indică: „Anexa 1”, „Anexa 2”, „Anexa 3” etc.
- În textul principal al tezei de master trebuie să existe trimiteri explicite la anexe. Acestea se indică între paranteze. Exemplu de referință în text: (Anexa 3). Cifra indică numărul de ordine al anexei în compartimentul „Anexe”.
- Pentru anexele care se întind pe două sau mai multe pagini, pe a doua și pe paginile următoare se menționează: „Continuarea Anexei 1”.
- Anexele trebuie să respecte numerotarea continuă a paginilor, comună cu restul documentului.
- Nu este admisă anexarea unor tabele sau figuri care, deși par relevante pentru tema cercetării, nu sunt menționate și explicate în conținutul tezei de master.
- Dacă o singură anexă conține, din punct de vedere logic, mai multe tabele și/sau figuri, acestea se numerotează conform regulilor de numerotare a tabelelor și figurilor din capitolele lucrării.

Includerea anexelor în teza de master este necesară, deoarece acestea sporesc valoarea științifică și practică a cercetării și consolidează caracterul său demonstrativ. Anexele evidențiază profunzimea muncii realizate, confirmă corectitudinea calculelor, temeinicia concluziilor și realismul rezultatelor obținute, reflectând totodată contribuția personală a autorului. Prezența unor anexe bine structurate și complete conferă lucrării un caracter finalizat și profesionist, îi sporește gradul de informativitate și influențează pozitiv percepția generală a lucrării de către Comisia de Stat.

4. PREGĂTIREA PENTRU SUSȚINERE ȘI PREZENTAREA TEZEI DE MASTER

4.1. Cerințe privind elaborarea prezentării și a discursului (raportului) tezei de master

Prezentarea tezei de master reprezintă un set de slide-uri realizate în format electronic, de regulă cu ajutorul unor programe precum PowerPoint, Canva, Prezi etc. Prezentarea are rolul de a ilustra discursul susținut, prin urmare materialele prezentate nu trebuie să dubleze expunerea orală, ci să fie în corelație cu aceasta.

Scopul prezentării constă în prezentarea vizuală (cu ajutorul proiecteurului/ecranului și a programelor PowerPoint, Canva, Prezi etc.) a principalelor elemente ale cercetării, precum și a rezultatelor obținute, sub formă de teze și materiale grafice sugestive, în fața comisiei de examinare și a celor prezenți.

Se recomandă respectarea următoarelor *cerințe privind prezentarea*:

1. Primul slide reprezintă pagina de titlu și trebuie să conțină tema tezei de master, numele și prenumele masterandului, numele și prenumele conducătorului științific, anul absolvirii și specialitatea.

2. Toate slide-urile, cu excepția primului, se numerotează, în partea de jos a slide-ului, la dreapta sau pe centru.

3. Materialul prezentat pe slide-uri trebuie să fie concis și clar; dimensiunea fontului nu trebuie să fie mai mică de 16 pt Times New Roman, fiind recomandate și dimensiuni de 20–22 pt.

4. În partea superioară a fiecărui slide se indică titlul acestuia.

5. În cazul în care slide-urile conțin text, trebuie avut în vedere faptul că propozițiile lungi sunt dificil de perceput pe ecran; se recomandă reducerea textului la formă de teze, cu o lungime a propoziției de cel mult 5 cuvinte.

6. Nu se admite plasarea pe slide-uri a propozițiilor care sunt rostite de către prezentator; slide-ul are rol ilustrativ, nu de a dubla discursul.

7. Toate formulele trebuie însoțite de explicații ale simbolurilor utilizate, prezentate pe același slide.

8. Graficele și tabelele trebuie amplasate astfel încât textul să poată fi citit ușor de la distanță.

9. Se recomandă utilizarea materialelor grafice și a schemelor, listelor și tabelelor în locul textului extins.

10. Se recomandă utilizarea unor scheme cromatice adecvate pentru slide-uri și a fonturilor colorate; este de preferat folosirea textului închis la culoare pe fundal deschis.

Se recomandă următoarea structură a slide-urilor în prezentare:

- Pagina de titlu (1 slide);
- Actualitatea temei (1 slide);
- Scopul și obiectivele tezei de master (1 slide);
- Obiectul și obiectul cercetării (1 slide);
- Problema, ipoteza/ipotezele și metodologia cercetării (opțional, utilizată frecvent, dar nu obligatoriu);
- Conținutul principal al părții teoretice, inclusiv concluziile capitolului I (1–2 slide-uri);

- Conținutul principal al părții analitice, inclusiv concluziile capitolului II (2–3 slide-uri);
- Conținutul principal al capitolului proiectiv, inclusiv recomandările din capitolul III (3–4 slide-uri);
- Concluzii (1 slide);
- Recomandări (1 slide).

În total: 12–15 slide-uri.

Aspectul esențial constă în prezentarea logică a demersului cercetării de master, într-o formă concisă, clară, coerentă și accesibilă tuturor.

Discursul pentru susținerea tezei de master reprezintă un set de teze și o expunere orală, elaborate ținând cont de timpul orientativ alocat – până la 10 minute. Discursul reflectă principalele rezultate obținute în cadrul cercetării, fără a repeta textul prezentat pe slide-uri.

Pentru structurarea corectă a discursului, se poate utiliza următorul *plan orientativ pentru susținerea tezei de master*:

1. Prezentarea masterandului și a temei tezei de master. *„Stimate domnule președinte, stimați membri ai Comisiei de examinare, vă prezint teza de master cu tema «...» (denumirea completă). Conducător științific: ...”.*

2. Justificarea actualității temei. Se selectează câteva idei din introducere referitoare la problema științifică aflată la baza cercetării, urmate de concluzia: *„Din aceste considerente, actualitatea temei tezei de master este indiscutabilă”.*

3. Stabilirea scopului și a obiectivelor cercetării. Se enunță scopul și obiectivele din introducere, de preferat afișate integral pe un slide al prezentării.

4. Prezentarea obiectului și a obiectului cercetării (din introducere).

5. Conținutul principal al părții teoretice a cercetării, inclusiv concluziile capitolului I.

6. Conținutul principal al părții analitice, inclusiv concluziile capitolului II.

7. Conținutul principal al capitolului proiectiv, inclusiv recomandările din capitolul III.

8. Rezultatele obținute, semnificația practică și perspectivele cercetării. *„În urma cercetărilor efectuate, pe baza celor expuse anterior, pot fi formulate următoarele concluzii...”.*

9. Recomandări. *„Lucrarea are importanță practică în direcția... Perspectivele cercetării realizate sunt...”.*

10. Încheiere: *„Vă mulțumesc pentru atenție!”.*

4.2. Procedura de susținere a tezei de master

De regulă, susținerea tezei de master este prevăzută pentru o durată de aproximativ 10 minute. Raportul (discursul) are, în medie, un volum de 2–3 pagini. Un discurs bine structurat, o prezentare corespunzătoare și materiale informative (handout-uri) cu exemple și modele permit masterandului să evite citirea de pe foaie, ceea ce obosește comisia, și să prezinte fluent lucrarea. Pentru a pregăti discursul de susținere și a avea o prestație convingătoare, se recomandă repetarea acestuia în prealabil. Apariția unei discuții, chiar și minore, între membrii comisiei după susținere indică faptul că discursul a produs un impact pozitiv, a fost bine elaborat, iar susținerea se desfășoară cu succes.

Susținerea tezei de master are loc în cadrul unei ședințe publice a Comisiei de examinare de stat, la care pot participa toate persoanele interesate.

Misiunea Comisiei de examinare de stat constă în evaluarea nivelului de pregătire a

masterandului pentru activitatea profesională și în adoptarea deciziei privind acordarea diplomei de calificare absolventului.

Înainte de susținerea propriu-zisă se recomandă parcurgerea procedurii de presusținere, al cărei scop este exersarea prezentării, eliminarea barierelor psihologice și acordarea de sprijin în evidențierea celor mai puternice aspecte ale tezei de master realizate.

După finalizarea raportului, masterandului i se adresează întrebări de către președintele comisiei, membrii acesteia și persoanele prezente. Întrebările pot viza tema tezei de master sau disciplinele de specialitate, motiv pentru care, înainte de susținere, este recomandabilă reîmprospătarea cunoștințelor din întregul curs de studii, în special a capitolelor care au legătură directă cu tema tezei de master.

Pe baza raportului și a răspunsurilor oferite la întrebări, membrii Comisiei de examinare de stat apreciază orizontul de cunoștințe al masterandului, nivelul său de erudiție, capacitatea de a susține un discurs public și de a-și argumenta în mod convingător punctul de vedere.

După sesiunea de întrebări, se citește avizul conducătorului științific, în care sunt prezentate particularitățile lucrării, precum și aspectele pozitive și, după caz, eventualele deficiențe ale acesteia.

Evaluarea rezultatului susținerii tezei de master se realizează în cadrul unei ședințe închise a Comisiei de examinare de stat. În procesul de evaluare se iau în considerare originalitatea și importanța științifico-practică a temei, calitatea realizării și a redactării lucrării, nivelul de pregătire a materialelor vizuale (handout-uri, prezentare), precum și modul de desfășurare a susținerii tezei de master (Anexa 13).

Nota finală se anunță în ziua susținerii, după încheierea susținerii tuturor tezelor de master, în cadrul ședinței publice a Comisiei de examinare de stat.

ANEXE

Anexa 1. Model de formulare a temelor tezelor de master pentru programul „Studii în Marketing”

TEMATICA TEZELOR DE MASTER pentru programul de master „Studii în Marketing”

1. Organizarea activității de marketing a companiei.
2. Marketingul direct – alternativă la politica de promovare a companiei.
3. Particularitățile și specificul mixului extins de marketing al serviciilor.
4. Influența mediului de marketing asupra activității companiilor din Republica Moldova.
5. Particularitățile strategiilor de marketing în companiile autohtone și străine.
6. Planificarea strategică a politicii de produs în întreprinderile autohtone.
7. Strategii competitive: atragerea, fidelizarea și dezvoltarea clienților.
8. Strategii integrate de marketing pentru vânzarea produselor și serviciilor.
9. Relațiile publice ca strategie de marketing.
10. Politici și strategii de promovare a produsului/serviciului pe piața Republicii Moldova.
11. Metode moderne de promovare în domeniul serviciilor și al produselor B2B.
12. Promovarea produselor autohtone pe piețele externe prin utilizarea teoriilor de marketing.
13. Studiul eficienței suporturilor publicitare și stabilirea criteriilor de selecție a acestora.
14. Evaluarea eficienței brandului la nivelul întregii companii.
15. Influența publicității asupra eficienței imaginii de brand.
16. Imaginea companiei. Rolul relațiilor publice în crearea și gestionarea imaginii companiei.
17. Tehnici de comunicare în marketing prin intermediul brandului.
18. Particularități ale managementului relațiilor cu clienții în consolidarea imaginii companiei.
19. Managementul relațiilor cu clienții: abordări strategice și operaționale în telefonია mobilă.
20. Modalități eficiente de implementare a programelor de fidelizare a clienților în cadrul organizației.
21. Rolul eticii în deciziile de marketing.
22. Etica și responsabilitatea socială în marketing.
23. Responsabilitatea socială corporativă – un aspect important al strategiei de marketing.
24. Sponsorizarea și filantropia – instrumente corporative de poziționare a brandului.
25. Studiul procesului de stabilire a prețurilor pentru produsele agroalimentare.
26. Elaborarea strategiei de marketing în compania „X”.
27. Elaborarea unei strategii de marketing pentru un produs specific al companiei „X”.
28. Influența sistemului de distribuție asupra dezvoltării companiei.
29. Importanța legăturilor logistice cu alte domenii ale activității de afaceri.
30. Cercetarea de marketing a produselor fabricate de compania „X”.
31. Studiul comportamentului consumatorilor pentru produsele/serviciile „X”.
32. Cercetări de marketing: studiul imaginii produsului în rândul consumatorilor din Republica Moldova.
33. Stimularea vânzărilor și politica de marketing a întreprinderii.
34. Strategia de lansare pe piață a produsului „X” și modalități de organizare a activității de marketing.
35. Studiul comportamentului de cumpărare și al consumului și implementarea rezultatelor în

- marketingul de afaceri.
36. Particularitățile dezvoltării marketingului online. Tehnici și strategii aplicative.
 37. Dezvoltarea pieței virtuale în Republica Moldova: evaluări și perspective.
 38. Influența marketingului digital asupra comportamentului de cumpărare al consumatorilor.
 39. Cercetările de marketing ca instrument de fundamentare a deciziilor manageriale.
 40. Managementul experienței clienților ca sursă de avantaj competitiv al companiei.
 41. Strategii de poziționare a brandului pe piața internațională.
 42. Rolul analiticii de marketing în deciziile strategice de marketing.
 43. Marketingul durabil și influența acestuia asupra valorii brandului.
 44. Percepția publicității de către consumatori în mediul digital.
 45. Comunicările de marketing în industria ospitalității.
 46. Programele de fidelizare ca instrument al marketingului relațional.
 47. Segmentarea pieței și strategiile de targetare în marketingul serviciilor.
 48. Influența rețelelor sociale asupra formării imaginii de brand.
 49. Comportamentul consumatorilor în procesul de alegere a serviciilor turistice.
 50. Eficiența marketingului de conținut în promovarea serviciilor companiei.

Anexa 2. Cerere privind alegerea temei tezei de master

Către șef departament Economie, Marketing și Turism

Bulat V.

Doctor, conferențiar universitar

Cerere

Subsemnatul (a), _____ masterand în grupa
_____, Program de master _____, Facultatea Științe
Economice, Universitate de Stat din Moldova, rog aprobarea temei nr. _____
”_____

_____”

Ca tema pentru teza de master și coordonator științific.

«_____» _____ 20____

CUPRINS

Lista abrevierilor

Adnotări (în 2 limbi)

Introducere

Capitolul 1. (Titlul)

1.1. Denumirea paragrafului

1.2. Denumirea paragrafului

1.3. Denumirea paragrafului

Capitolul 2. (Titlul)

2.1. Denumirea paragrafului

2.2. Denumirea paragrafului

2.3. Denumirea paragrafului

Capitolul 3. (Titlul)

3.1. Denumirea paragrafului

3.2. Denumirea paragrafului

3.3. Denumirea paragrafului

Concluzii și recomandări

Bibliografie

Anexe

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENT ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM

AVIZ

La teza de master cu tema _____

Elaborată de masterandul (a) _____ Grupa _____

Referitor la teza de master formulăm următoarele aprecieri:

| Nr. crt. | Criterii de apreciere | Nesatisfăcător | Satisfăcător | Bine | Foarte bine |
|----------|--|----------------|--------------|------|-------------|
| 1 | Coresponderea tezei de master realizate cu domeniul de specialitate solicitat | | | | |
| 2 | Reflectarea temei tezei de master în conținutul lucrării | | | | |
| 3 | Corelarea dintre tema/conținutul tezei de master și cerințele, necesitățile societății | | | | |
| 4 | Echilibrarea materialului prezentat în capitolele tezei de master | | | | |
| 5 | Relevanța metodologiei aplicate în cercetare | | | | |
| 6 | Completitudinea datelor cercetării (analiză, interpretare, argumentare logică) | | | | |
| 7 | Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului | | | | |
| 8 | Expunerea și argumentarea concluziilor | | | | |
| 9 | Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice | | | | |
| 10 | Corectitudinea stilistică și gramaticală a textului tezei de master | | | | |
| 11 | Corectitudinea perfectării aspectului grafic al tezei | | | | |

Suplimentar menționăm

În concluzie, considerăm, că teza de master întrunește integral/parțial/nu întrunește (de subliniat) condițiile pentru a fi susținută în fața Comisiei pentru examenul de master.
Aprecierea dată de către coordonatorul științific: nota _____

Coordonator științific _____ Semnătura _____
numele, prenumele, titlul științific, didactic

Anexa 5. Planul calendaristic de elaborare a tezei de master

**Planul calendaristic
de elaborare a tezei de master**

_____ (numele, prenumele masterandului)
Tema tezei de master _____

Etapele elaborării și prezentării tezei de master

| Nr. crt. | Etapele | Data limită (aprobat de departament) | Data realizării/ semnătura coordonatorului |
|-----------------|---|---|---|
| 1 | Studierea surselor bibliografice | | |
| 2 | Aprobarea planului tezei | | |
| 3 | Elaborarea și prezentarea capitolului I | | |
| 4 | Elaborarea și prezentarea capitolului II | | |
| 5 | Elaborarea și prezentarea capitolului III | | |
| 6 | Definitivarea și prezentarea variantei finale a tezei coordonatorului | | |
| 7 | Înregistrarea tezei la departament și plasarea în sistemul antiplagiat | | |
| 8 | Susținerea publică a tezei de master (în fața Comisiei pentru examenul de master) | | |

Masterand (a) _____ -

Coordonator științific _____ Semnătura _____
(numele, prenumele, titlul științific, didactic)

Anexa 6. Declarația privind asumarea răspunderii

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemntatul (a) _____
absolvent(ă) al (a) Universității de Stat din Moldova, Facultatea
_____ Program de master _____
_____ promoția _____, declar pe propria răspundere,
că teza de master cu titlul: _____

elaborată sub îndrumarea dlui/dnei _____,
pe care urmează să o susțin în fața comisiei, este originală, îmi aparține și îmi asum conținutul
acesteia în întregime.

Declar că nu am plagiat altă teză de licență, master, monografii, lucrări de specialitate,
articole etc., publicate sau postate pe internet, toate sursele bibliografice folosite la elaborarea
tezei de master fiind menționate în conținutul acesteia.

De asemenea, declar că sunt de acord ca teza mea de master să fie verificată prin orice
modalitate legală pentru confirmarea originalității, consimțind inclusiv la introducerea
conținutului acesteia într-o bază de date în acest scop.

Data _____

Semnătură masterandului _____

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENTUL ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM
(font 14, Bold, centered)**

NUMELE, PRENUMELE AUTORULUI (font 14, Bold, centered)

DENUMIREA TEMEI (font 16, Bold, centered)

Codul și denumirea specialității (font 14, Bold, centered)

TEZĂ DE MASTER

Șef departament

**Bulat V.
Dr., conf. univ.**

Coordonator științific

**Nume, Prenume
grad științific**

Autor:

CHIȘINĂU, 2025

Anexa 8. Model de redactare a listei de abrevieri

B2B – Business to Business
B2C – Business to Consumer
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
KPI – Key Performance Indicators
CRM – Customer Relationship Management
STP – Segmentation, Targeting, Positioning
USP – Unique Selling Proposition
ROI – Return on Investment
CLV – Customer Lifetime Value
CAC – Customer Acquisition Cost
NPS – Net Promoter Score
CSAT – Customer Satisfaction Score
FG – Focus Group
IDI – In-Depth Interview
CATI – Computer Assisted Telephone Interview
CAWI – Computer Assisted Web Interview
CAPI – Computer Assisted Personal Interview
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA – Analysis of Variance
UX – User Experience
CX – Customer Experience
CJM – Customer Journey Map

Anexa 9. Model pentru redactarea adnotării (RO, ENG)

ADNOTARE

la teza de master

Numele, prenumele masterandului

Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova

Tema tezei de master: Denumirea temei tezei de master

Structura tezei de master: introducere, trei capitole, concluzii și sugestii, bibliografie din ... surse, ... pagini ale textului principal, ... figuri, ... tabele, ... anexe.

Scopul tezei de master – ...

Obiectivele tezei de master:

- verbul + denumirea paragrafului

-

-

-

- *Numărul obiectivelor de cercetare este determinat de numărul paragrafelor din teza de master.*

Metodologia cercetării. ...

Obiectul cercetării. ...

Subiectul cercetării. ...

Scurtă descriere a produsului intelectual. ...

Semnificația teoretică și practică. ...

Cuvinte cheie: ...

ANNOTATION

for the master thesis

First name and last name

Faculty of Economic Sciences, Moldova State University

The topic of the master's thesis: Title of the topic

The structure of the master's thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of ... sources, ... pages of main text, ... figures, ... tables and ... appendices.

The purpose of the master's thesis – ...

Objectives of the master's thesis:

- verb + paragraph title

-

-

-

- *The number of tasks is determined by the number of paragraphs in the master's thesis.*

Research methodology. ...

The object of the study. ...

The subject of the study. ...

Brief description of the intellectual product. ...

Theoretical and practical significance. ...

Keywords: ...

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. ...

Scopul tezei de master – ...

Obiectivele tezei de master:

- ... verb + denumirea paragrafului
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ... numărul obiectivelor este determinat de numărul paragrafelor din teza de master

Obiectul cercetării – ...

Subiectul cercetării – ...

Caracteristica generală a bazei teoretice și informaționale a cercetării. ...

Argumentarea noutății științifice a cercetării. ...

Structura tezei de master ...

Anexa 11. Bibliografie pentru specialitatea „Studii în Marketing”

I. Acte legislative și normative

1. Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, Nr. 845–XII din 03.01.1992. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1994, nr. 2, cu modificări și completări.
2. Legea Republicii Moldova privind accesul la informație nr. 982–XIV din 28.07.2000. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2000, nr. 88–90, cu modificări și completări.
3. Legea Republicii Moldova privind comerțul interior nr. 231 din 23.09.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 206–209, cu modificări și completări
4. Legea Republicii Moldova privind insolabilitatea, Nr. 632–XV din 14.11.2001. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2001, nr. 139–140/1082, cu modificări și completări.
5. Legea Republicii Moldova privind protecția consumatorilor nr. 105 din 13.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 126–131, cu modificări și completări
6. Legea Republicii Moldova privind protecția mărcilor nr. 38 din 29.02.2008. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 99–101, cu modificări și completări
7. Legea Republicii Moldova privind publicitatea nr. 1227 din 27.06.1997. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1997, nr. 67–68, cu modificări și completări

II. Documentația întreprinderii „...”

8. Bilanțul contabil SRL «...» pentru anii 2020–2025.
9. Rapoarte statistice SRL «...» pentru anii 2020–2025

III. Manuale, suporturi de curs, articole științifice, monografii

Bibliografie în limba română:

10. Buzdugan A. Impactul platformelor digitale în promovarea sănătății: o analiză a percepțiilor asupra stilului de viață sănătos în Republica Moldova. In: Seminarul științific național „Marketingul și logistica în era digitală”, dedicat aniversării 60 de ani ai UTM, 18 octombrie 2024, Chișinău. Chișinău: Tehnica-UTM, 2024, p. 52–65.
11. Carp E. Abordări conceptuale ale logisticii verzi în contextul dezvoltării durabile (Conceptual Approaches to Green Logistics in the Context of Sustainable Development). În: „Intellectus”, Revistă de proprietate intelectuală, știință și educație, AGEPI Intellectus, 2023, nr. 1, p. 143-150.
12. Carp E. Metode de segmentare a pieței turistice din Republica Moldova. In: Development of sustainable tourism: actualities and opportunities, Ed. 3, 21-22 februarie 2024, Chisinau. Centrul Editorial-Poligrafic al Universității de Stat din Moldova, 2024, Ediția 3, p. 112-117.
13. Corețchi B., Bulat V., Logistica și Supply Chain Management. Note de curs. Chișinău: CEP USM, 2023. 139 p.
14. Dombrovski I. Cercetări de marketing. Note de curs pentru programul de studii: 0414.1 Marketing și logistică. Chișinău: CEP USM, 2025. 196 p.
15. Dombrovski I. Cultura inovației și analiza riscurilor – fundamente ale performanței antreprenoriale. In: Intellectus. Revistă de proprietate intelectuală, știință și educație. AGEPI, Nr. 1/2025. p. 92-99.

16. Dombrovski I. Rolul cercetărilor de marketing ca instrument strategic în contextul intensificării concurenței și schimbărilor rapide ale pieței. In: Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale” 24-26 octombrie 2024. Chișinău: USM, 2024. p. 105-111.

17. Gherjavca S., Antoci N. Interconexiunea dintre marketing și management financiar. În: Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin Cercetare și Inovare dedicată Zilei internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 7-8 noiembrie 2024 USM, p. 628-633.

18. Hămuraru M. Strategii de promovare a turismului educațional. În: Dezvoltarea turismului sustenabil: actualități și oportunități, 2023, ediția a II-a, Simpozion științifico-practic cu participare internațională. p. 44 – 50.

19. Hămuraru M., Buzdugan A. Repere metodologice privind evaluarea gradului de asigurare a bunăstării economice: abordări internaționale și provocări pentru Republica Moldova. În: Culegere de articole științifice. Conferința științifică națională cu participare internațională Integrare prin cercetare și inovare, dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 6-7 noiembrie, Chișinău 2025, p. 576 – 591.

20. Nazar N. Inovația - cheia succesului în activitatea de marketing a unei întreprinderi. În: Lucrările ale conferinței științifice internaționale ”Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale” ed. 17. USM 24-26 octombrie 2024. Chișinău, 2024.

21. Nepotu L. Analiza factorilor de influență asupra comportamentului consumatorului. În: Materialele Conferinței științifice naționale cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare” Universitatea de Stat din Moldova, 10-11 noiembrie 2022.

22. Nepotu L. Etica în deciziile de cumpărare și impactul asupra economiei locale: între responsabilitate morală și dezvoltare durabilă. În: Culegere de articole științifice. Conferința științifică națională cu participare internațională Integrare prin cercetare și inovare, dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 6-7 noiembrie, Chișinău 2025, p. 610 – 615.

23. Nepotu L. Impactul consumului responsabil și al politicilor ecologice asupra securității economice a cetățenilor. În: Lucrările conferinței științifice internaționale ”State, security and human rights in the digital era”, ed. 9, USM, 12-13 decembrie 2024. Chișinău, 2025, p. 437-443.

24. Nepotu L. Rolul marketingului în promovarea fericirii și securității - contribuția brandurilor și instituțiilor la unitatea națională. În: Materialele Conferinței științifice internaționale Jean Monnet „Cooperarea instituțiilor statului în asigurarea unității naționale” Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău: Print-Caro, 2025, p. 287-302.

25. Nepotu L. Strategii de promovare a valorilor orientate spre un consum social responsabil. În: Materialele Conferinței științifice naționale a doctoranzilor ”Priorități ale cercetării în domeniul juridic și economic și impactul asupra societății contemporane” Ediția a IV-a, Universitatea de Stat din Moldova, 20 septembrie 2024. p. 221-226.

26. Nepotu L. Tendințele de comportament a consumatorilor în cumpărarea de produse ecologice. În: Materialele Simpozionului „Achiziții Publice Durabile: provocări și oportunități” Universitatea de Stat din Moldova, 20-21 mai 2022, p. 92-96.

27. Nepotu L., Ianquinta P. Promoting of sustainable consumption within the european regulatory framework. În: Materialele Conferinței științifice naționale cu participare internațională "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale" Universitatea de Stat din Moldova (în curs de editare), 28-29 octombrie 2022.

28. Nirean E. Analiza comportamentului consumatorului de produse turistice. In: Studia

Universitatis Moldaviae, 2024, nr. 11(3) p. 60-66.

29. Nirean E. Analiza comportamentului consumatorului de produse turistice. În: *Lucrările conferinței științifice internaționale "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale"* dedicate aniversării de 70 ani a Facultății de Științe Economice. USM 6-7 octombrie 2023. Chișinău, 2023.

30. Nirean E. Impactul marketingului verde asupra comportamentului consumatorului. In: *Competitiveness and sustainable development: proceedings of the 6th Economic International Conference "Competitiveness and sustainable development"*, 7-8 November, 2024. Chișinău: Tehnica-UTM, 2024, p. 305-312.

31. Nirean E. Importanța identității vizuale și de brand în promovarea turismului național. În: *Marketingul și Logistica în era Digitală: Seminar Științific Național*, Chișinău, Republica Moldova, Ediția a II-a, 23 Mai, 2025. Universitatea Tehnică a Moldovei. Chișinău: UTM, 2025, p. 141-146.

32. Nirean E. Importanța identității vizuale și de brand în promovarea turismului național. In: *Marketingul și Logistica în era Digitală: Seminar Științific Național*, Chișinău, Republica Moldova, Ediția a II-a, 23 Mai, 2025. Universitatea Tehnică a Moldovei. Chișinău: UTM, 2025, p. 141-146.

33. Tabarcea A. Auditul de marketing online și instrumentele de audit ale site-ului web. În: *International Scientific Conference "Modern Paradigms in the Development of the National and World Economy"*, 17th Edition, October 24-26, 2024, p. 66-76.

34. Tabarcea A. Auditul de marketing: redefinirea conținutului și a domeniilor de cercetare. În: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională*. Chișinău, ediția a 17-a, 24-29 octombrie 2024. Chișinău: CEP USM, 2024, p. 66 – 76.

35. Tabarcea A. Reclama de șoc – o nouă provocare în context național și internațional. *Studia Universitatis Moldovae. Seria Științe Economice și ale Comunicării*, 2024, nr. 11(4), p. 61-70.

36. Tabarcea A. Reconsiderarea conținutului, scopului și domeniilor de investigare a auditului de marketing. În: *Integrare prin cercetare și inovare: conferința științifică națională cu participarea internațională. Științe juridice și economice*. CEP USM, 2024, p. 571-573.

37. Tabarcea A. Strategii de marketing direct utilizate în promovarea turismului sustenabil. În: *Dezvoltarea turismului sustenabil: actualități și oportunități*, 2023, ediția a II-a, Simpozion științifico-practic cu participare internațională, p. 36-42.

38. Tatiana L. Creativitatea - componentă esențială a marketingului turistic. În: *Revista științifico- practică "Relații Internaționale Plus"* Nr. 1 (21) 2022, p. 63.

Bibliografie în limba rusă:

39. Абаев А.Л., Кузьмина Е.Е. Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 242 с.

40. Антонова Н.В. Психология массовых коммуникаций. Москва: Юрайт, 2025. 373 с.

41. Антонова Н.В., Патоша О.И. Психология потребительского поведения, рекламы и PR. Москва: Инфра-М, 2025. 325 с.

42. Ахметшин Р.М., Белобородова А.Л., Каленская Н.В. Современный маркетинг: традиции и тенденции. Монография. Москва: Дашков и К, 2025. 194 с.

43. Ачкасова В. А., Быков И. А. Связи с общественностью в органах власти. Москва: Юрайт, 2025. 163 с.
44. Ачкасовой В.А., Минтусова И.Е., Филатовой О.Г. GR и лоббизм: теория и технологии. Москва: Юрайт, 2025. 438 с.
45. Баженов Ю.К., Дашков Л.П. Основы рекламы. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 102 с.
46. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Маркетинг. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 233 с.
47. Бельзецкий А.И. Маркетология: теория, методы и модели рынка как целостности. Монография. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 372 с.
48. Бескромный Д.В., Вайнер В.Л., Гладких Н.Ю. Социальная реклама в комплексе коммуникации. Москва: Дашков и К, 2025. 374 с.
49. Борщевский Г.А. Связи с общественностью в органах власти. Москва: Юрайт, 2025. 262 с.
50. Бударина О.А. Организация работы структур по связям с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 126 с.
51. Бутенина Е.М. Практикум по межкультурной коммуникации. Москва: Юрайт, 2025. 184 с.
52. Васильева М. М. Основы рекламы и связей с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 286 с.
53. Васильева М. М. Связи с общественностью в органах власти. Москва: Юрайт, 2025. 405 с.
54. Вельская Г.Г., Абаев А.Л. Социальные коммуникации и социальная реклама в сфере инклюзивных практик. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 124 с.
55. Вельская Г.Г., Абаев А.Л., Жилиев А.Г. Реклама социальных проектов: Методическое пособие. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 94 с.
56. Верховская М. Реклама в Интернете: правовые нормы и кейсы. Москва: АСТ. 2025. 240 с.
57. Воронцова М. В. Технология формирования имиджа, PR и рекламы в социальной работе. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 251 с.
58. Гвоздева В.А. Базовые и прикладные информационные технологии. Москва: ИД Форум, 2025. 383 с.
59. Григорян Е.С., Пиканина Г.Т., Соколова Е.А. Маркетинг в общественном питании. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 352 с.
60. Гуревич П.С. Социология и психология рекламы. Москва: Юрайт, 2025. 559 с.
61. Деньгов В.В. Теория потребительского поведения. Москва: Юрайт, 2025. 117 с.
62. Домнин В.Н. Брендинг. Москва: Юрайт, 2025. 555 с.
63. Душкина М.Р. Психология рекламы и связей с общественностью в маркетинге. Москва: Юрайт, 2025. 259 с.
64. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 426 с.
65. Емельянов С. М. Теория и практика связей с общественностью. Москва: Юрайт, 2025, 218 с.
66. Жильцова О.Н. Рекламная деятельность. Москва: Юрайт, 2025. 200 с.
67. Жильцова О.Н. Связи с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 263 с.

68. Каминская Т.Л., Корнеева Е.Н. Современные технологии PR в политике и бизнесе. Москва: КноРус, 2025. 185 с.
69. Карпова С.В. Брендинг. Москва: Юрайт, 2023. 439 с.
70. Карпова С.В. Рекламное дело. Москва: Юрайт, 2025. 344 с.
71. Ковалева А.В. Основы социальной рекламы. Москва: Юрайт, 2025. 145 с.
72. Колдаев В.Д. Теоретико-методологические аспекты использования информационных технологий в образовании. Москва: Инфра-М, 2025. 333 с.
73. Кольшклина Т. Б. Анализ рекламного текста. Москва: Юрайт, 2025. 299 с.
74. Кольшклина Т. Б. Проектирование и оценка рекламного образа. Москва: Юрайт, 2025. 262 с.
75. Кольшклина Т. Б. Реклама в местах продаж. Москва: Юрайт, 2025. 222 с.
76. Компанец М. Использование психологических феноменов и приемов в практике маркетинга. În: *Știință. Educație. Cultură, conferință științifico-practică internațională*, 11 februarie 2025, Comrat, p.150-156.
77. Компанец М. Использование психологических феноменов и приемов в практике маркетинга. În: "*Știință. Educație. Cultură*", conferință științifico-practică internațională, 11 februarie 2025, Comrat. Comrat, Universitatea de Stat din Comrat, 2025, vol. 1, p. 150-156.
78. Коноваленко В.А. Основы интегрированных коммуникаций. Москва: Юрайт, 2025. 479 с.
79. Коноваленко М.Ю. Реклама и связи с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 298 с.
80. Корнеев В.И., Гагарина Л.Г., Корнеева М.В. Визуализация в научных исследованиях. Москва: Инфра-М., 2025. 400 с.
81. Котлер Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. Москва: Эксмо/Бомбора, 2025. 240 с.
82. Кругликова О.С., Нигматуллина К.Р., Силантьев К.В., Битюцкая В.В. Медиакоммуникации и журналистика: историко-филологические исследования. Москва: КноРус, 2025. 112 с.
83. Кузнецов П.А. Копирайтинг & спичрайтинг. Эффективные рекламные и PR-технологии. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 130 с.
84. Куркова Н. С. Аудиовизуальные технологии в рекламе. Москва: Юрайт, 2025. 127 с.
85. Курумчина А. Э. Социокультурные коммуникации. Проекты социальных трансформаций и всемирные выставки. Москва: Юрайт, 2025. 119 с.
86. Леньков Р.В. Социальное прогнозирование и проектирование. Москва: НИЦ Инфра - М, 2025. 189 с.
87. Малькевич А. А. Организация и проведение кампаний в сфере связей с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 127 с.
88. Маркова В.Д. Маркетинг инноваций. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 181 с.
89. Марковская Е.И. GR. Взаимодействие бизнеса и органов власти. Москва: Юрайт, 2025. 392 с.
90. Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме. Москва: Юрайт, 2025. 184 с.
91. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные

практики. Москва: Юрайт, 2025. 475 с.

92. Назар Н., Домбровски И. Роль промышленного маркетинга в деятельности предприятия. В сборнике статей Международной научно-практической конференции «Наука. Образование. Культура». Том 1- Экономические науки. Комрат, 2023. стр 231-235. 0,37 с.а. УДК: 339.138; 664.8. ISBN 978-9975-83-254-0.

93. Николаева М.А., Калугина С.А. Маркетинг: Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 364 с.

94. Николаева М.А., Рамазанов И.А. Маркетинговые коммуникации. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 230 с.

95. Николайшвили Г. Г. Социальная реклама в комплексе коммуникации. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 374 с.

96. Норка Д.И. Экспертные продажи. Москва: Альпина, 2025. 334 с.

97. Пастухова Л.С., Иванова С.В. Социально-проектная деятельность как открытое воспитательное пространство формирования гражданских качеств молодежи: Монография. Москва: НИЦ Инфра-М, 2025. 232 с.

98. Поляков В. А. Разработка и технологии производства рекламного продукта. Москва: Юрайт, 2025. 502 с.

99. Пономарёва Е.А. Бренд-менеджмент: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2025. 341 с.

100.Потапов Ю. А. Современная пресс-служба. Москва: Юрайт, 2025. 358 с.

101.Почекаев Р.Ю. История связей с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 239 с.

102.Секерин В.Д., Измайлова М.А., Матвеев Э.Ю., Матвеева О.З. Рекламная деятельность. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 282 с.

103.Селентьева Д. О. Политическая имиджелогия. Москва: Юрайт, 2025. 164 с.

104.Семенова Л. М. Имиджмейкинг. Москва: Юрайт, 2025. 142 с.

105.Семенова Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда. Москва: Юрайт, 2025. 243 с.

106.Сидорова С. А. Маркетинг. Санкт-Петербург: Лань, 2025. 96 с.

107.Синяева И. М. Организация рекламного бизнеса. Москва: Юрайт, 2025. 200 с.

108.Собольников В. В. Невербальные средства коммуникации. Москва: Юрайт, 2025. 164 с.

109.Сологубова Г.С. Экономика конгрессно-выставочной деятельности. Москва: Юрайт, 2025. 248 с.

110.Сурикова Т.И. Литературное редактирование текстов средств массовой информации. Москва: НИЦ Инфра-М, 2025. 152 с.

111.Тимохович А.М. Креатив в рекламе (с практикумом). Москва: КноРус, 2025. 216 с.

112.Ткаченко О.Н. Взаимодействие пользователя с интерфейсами информационных систем для мобильных устройств: исследование опыта. Москва: Инфра-М, 2025. 152 с.

113.Ткаченко О.Н. Дизайн и рекламные технологии. Москва: Магистр, 2025. 176 с.

114.Трифонова Л. Директ маркетинг. Note de curs. Chişinău: Print-Caro, USM, 2024, 204 с.

115.Трифонова Л. Использование сервис-дизайна для улучшения клиентского опыта в маркетинге услуг. În: Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 7-8

noiembrie 2024, p. 646-653.

116. Трищенко Д. А. Техника и технологии рекламного видео. Москва: Юрайт, 2025. 177 с.

117. Ульяновский А.В. Реклама в сфере культуры. Санкт-Петербург: Лань, 2025. 540 с.

118. Фадеева Е. Н. Связи с общественностью. Москва: Юрайт, 2025. 263 с.

119. Федотова Л. Н. Реклама: теория и практика. Москва: Юрайт, 2025. 449 с.

120. Фомичев В. И. Выставочное дело. Москва: Юрайт, 2025. 227 с.

121. Франц В. А. Управление общественным мнением. Москва: Юрайт, 2025. 112 с.

122. Холгова А. Деловой этикет. Москва: Международные отношения. 2025. 140 с.

123. Хуссейн И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации. Москва: Юрайт, 2025. 68 с.

124. Чайковский А., Дилан Н. Анализ возможностей персонализации в digital-маркетинге для роста продаж в условиях Республики Молдова. În: Culegere de articole științifice. Conferința științifică națională cu participare internațională Integrare prin cercetare și inovare, dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 6-7 noiembrie, Chișinău 2025, p. 670 – 676.

125. Чайковский А., Корецкий Б. Алгоритм автоматизации системы онлайн продаж для предприятий в Республике Молдова. In: International conference „Modern paradigms in the development of the national and world economy, 28-29 octomber 2022. USM.

126. Чернышева А. М. Брендинг. Москва: Юрайт, 2025. 420 с.

127. Чилинбир Е.Ю. Реклама и связи с общественностью. Саратов: Профобразование, 2025. 233 с.

128. Чумиков А.Н. Медиакоммуникации. Москва: Проспект, 2025. 208 с.

129. Чумиков А.Н. Переговоры – фасилитация – медиация. Москва: Проспект, 2025. 192 с.

130. Чумиков А.Н. Связи с общественностью и медиакоммуникации. Москва: Юрайт, 2025. 199 с.

131. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Управление коммуникациями. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 544 с.

132. Шарков Ф.И. Межкультурные и этноконфессиональные медиакоммуникации: монография. Москва: Дашков и К°, 2025. 278 с.

133. Шарков Ф.И. Рекламная деятельность. Москва: КноРус, 2025. 288 с.

134. Шарков Ф.И., Бузин В.Н., Шубрт И. Медиаполитика и общественное мнение в медиапространстве. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 211 с.

135. Шевченко Д. А. Потребительское поведение. Москва: Директ-Медиа, 2025. 160 с.

136. Шевченко Д.А. Интегрированные коммуникации. Москва: ИТК Дашков и К, 2025. 298 с.

Bibliografie în limba engleză:

1. Antoci N., Ianquinta P., Cekani I., Favia F. Fostering growth: promoting economic relations in European Union for Moldova diaspora empowerment. În: Materialele Conferinței științifice-internaționale „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale,, USM, Chișinău 24-26 octombrie 2024, p. 56-61.

2. Vlagorazumnaya O., Trifonova L. Advertising and informational activities in modern

business. În: Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 7-8 noiembrie 2024, p. 559-566.

3. Bulat V. Impact of art-marketing on consumer choice. In: Știință, educație, cultură, Ed. 1, 21 octombrie 2022, Chisinau. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, 2023, Vol.1, p. 52-59.

4. Bulat V. Market potential for Moldovan natural honey in Sweden. In: Conference Materials - International Scientific Conference "Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All" EDR3, 19-20 iunie 2025, Chișinău, p. 71-80.

5. Bulat V., Gogu E. Promotion of the brand policy of the economic entity considering its economic-financial situation. In: Studia Universitatii Moldavie, Nr. 11(2) 2022, p. 24-32.

6. Bulat V., Hămuraru M. The role of art-marketing in the sustainable development of international cultural heritage tourism. In: S. Kostopoulou et al. (eds.), Cities' Vocabularies and the Sustainable Development of the Silkroads, Advances in Science, Technology & Innovation, p. 197-203. 28 septembrie 2023.

7. Buzdugan A., Nepotu L. Green marketing adapted to family values: strategies for promoting well-being and adapting to current family trends. In: Scientific Journal: EcoForum "Stefan cel Mare" University of Suceava, Suceava, Romania, Vol. 14 No. 2, 2025.

8. Buzdugan A., Nepotu L., Diaconu S. Challenges of multicultural marketing communication in attracting potential consumers. În: Materialele Conferinței științifice naționale cu participare internațională "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale" Universitatea de Stat din Moldova (în curs de editare), 28-29 octombrie 2022.

9. Buzdugan A., Nepotu L., Youth and sustainable consumption: understanding awareness and adoption trends. In: Scientific Journal: Economics, Social and Engineering Sciences, Category B, Free International University of Moldova, Chisinau, the Republic of Moldova, Year 6, Nr. 3/2023.

10. Călugăreanu I., Antoci N. Assessment of brand visibility through social networks in the digital environment 2nd biyearly UNICARTradEconomy & Finance from 7th to 9th May 2025 Great Hall - Calabria University, Arcavacata di Rende (Cosenza) Italy p. 84-94.

11. Călugăreanu I., Antoci N. Preconditions for the digital marketing strategies development in the Republic of Moldova. În: Materialele Conferinței științifice-internaționale „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale”, USM, Chișinău 2022.

12. Ceaikovskii A., Corețchi B. Contemporary trends in the development of marketing promotion technologies. În: Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, 9-10 noiembrie 2023, USM, Chișinău, 2023.

13. Ceaikovskii A., Corețchi B., The influence of innovative marketing on the development of business in the Republic of Moldova In: International Scientific Conference "Modern Paradigms in the Development of the National and World Economy", 17th Edition, October 24-26, 2024, Chisinau, Moldova, Moldova State University.

14. Dilan N., Relationship marketing as a modern marketing concept in the republic of moldova. În: Lucrările ale conferinței științifice internaționale "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale" ed. 17. USM 24-26 octombrie 2024. Chișinău, 2024.

15. Golovataia L., Yaici F. Sustainable marketing strategies as a key business tool. În: Lucrările ale conferinței științifice internaționale "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei

naționale și mondiale” ed. 17. USM 24-26 octombrie 2024. Chișinău, 2024.

16. Hămuraru M., Buzdugan A. Negotiation Strategies in Marketing Activity to Improve Company Performance. In: Acta Universitatis Danubius, Vol. 20, No. 1, 29 februarie, 2024, p. 261-277.

internaționale „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale” 6-8 octombrie 2023, USM, Chișinău.

17. Roșca P., Trifonova L. Artificial intelligence and personalisation in EU marketing as a vector of digital transformation. In: Universitas europaea: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare materialele conferinței științifice internaționale. International conference proceedings. October 16th-18th, 2024, Volume I, p. 256-260.

18. Stoica M. Visual merchandising across cultures. În: The International Scientific Conference „Modern paradigms in the development of the national and world economy”, the 17th Edition, 24-26 th of October, 2024, p. 82-90.

19. Trifonova L. Brand strategy in the context of global economic and social changes. In: International Scientific and Practical Conference, Sustainability and Economic Resilience in the Context of Global Systemic Transformations, 4th Edition, March 27-28, 2025, Chișinău, Moldova. p. 216-227.

20. Trifonova L. Cognitive and emotional aspects of perception of tourism advertising: psychological approaches. In: Conferința internațională științifico-practică în onoarea a 34-a aniversării a Universității de Stat Comrat, "Știință, educație, cultură", 1 ianuarie 2025, p. 141-146.

21. Trifonova L. Experience economy and marketing strategies for creating customer value using artificial intelligence. In: Conferința internațională științifico-practică în onoarea a 34-a aniversării a Universității de Stat Comrat, "Știință, educație, cultură", 1 ianuarie 2025, p. 135-142.

22. Trifonova L. Features of digital strategy for promoting service business. In: Материалы 1 международной научно-практической конференции ин. Д. М. Пармакли, 7 апреля 2025 года. p. 190-196.

23. Trifonova L. Localization of global marketing strategies in the services sector through the prism of the regional consumer. In: Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации", национальная научно-практическая конференция, 2024, Комрат, p. 86-92.

24. Trifonova L. Marketing. Note de curs. Chișinău: Print-Caro, USM, 2025, 330 p.

25. Trifonova L. Perceived value modeling as a strategic marketing instrument. In: Seminar științific național, “Marketingul și logistica în era digitală”, UTM, Chișinău, Ediția a II-a, 23 mai 2025, p. 65-70.

26. Trifonova L. The art of personalization in marketing strategies: trends and solutions. In: The 6th Economic International Conference "Competitiveness and sustainable development", 7-8 November 2024, Chișinău. p. 334-341.

27. Trifonova L. The evolution of marketing communication: an omnichannel approach in the digitalization. In: Seminar științific național, dedicat aniversării 60 de ani al UTM, Marketingul și logistica în era digitală, 18 octombrie 2024. p. 135-140.

28. Trifonova L. The impact of the digital single market on marketing activities in the EU. In: Seminar științific național, dedicat aniversării 60 de ani al UTM, Marketingul și logistica în era digitală, 18 octombrie 2024. p. 105-110.

29. Trifonova L. The role of esg strategies in marketing positioning of cooperative organizations. In: The International Scientific Conference “Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All” EDR3, June 19-20, 2025 Republic of Moldova, Chisinau. p. 46-52.
30. Trifonova L., Blagorazumnaya O. Comparative analysis of marketing research methods and their impact on product and service development. In: Journal of Research on Trade, Management and Economic Development, Vol. 11, Issue 2(20)/2023.
31. Trifonova L., Blagorazumnaya O. Correlation of the concepts innovative marketing and marketing of innovations in the context of promotion of goods and services. În: Conferinței
32. Turcanu N. Analysis of the economic potential of the image of the Republic of Moldova as an ecotourism destination. În: Extstepeu Scientific International Conference Challenges, Opportunities, And Policies For Sustainability In The European Union, 29th - 31st of May 2025.
33. Vicol D. Emerging directions and obstacles in the digital transformation of cultural heritage. In: World Journal of Advanced Research and Reviews, 2025, 26(03), p. 1154-1158.
34. Vicol D. How companies can adapt to rapidly changing consumer behaviour and ensure customer satisfaction. In: International Journal of Science and Research Archive, 2025, 14(03), p. 1031-1035.
35. Vicol D. Impact of Celebrities on Consumer Buying Behaviour. In: International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT), Vol. 10, January, 2025, p. 1774-1777.

IV. Surse Internet

36. Site-ul oficial al Biroului Național de Statistică. <http://www.statistica.md/>
37. Site-ul oficial al Inspectoratului Fiscal de Stat. <http://www.fisc.md/>

Anexa 12. Reguli de redactare a surselor bibliografice

În lista surselor bibliografice se includ publicațiile utilizate în teza de master, cu indicarea corespunzătoare a referințelor în text. Exemple de redactare a surselor bibliografice:

Acte legislative și normative:

1. Legea Republicii Moldova privind publicitatea nr. 62 din 17.03.2022. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 98–105 din 08.04.2022, cu modificările și completările ulterioare.
2. Legea Republicii Moldova privind protecția drepturilor consumatorilor nr. 105 din 13.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 126–131, art. 507 din 23.06.2003, cu modificările și completările ulterioare.

Documentația întreprinderii:

1. Bilanțul contabil al SRL „...” pentru anii 2020–2025.
2. Rapoarte statistice ale SRL „...” pentru anii 2020–2025.

Cărți cu un singur autor:

1. Nistoreanu P. Managementul în turism și servicii. București: Editura ASE, 2005.
2. Stănciulescu G. Managementul operațiunilor de turism. București: ALL BECK, 2003.
3. Stănescu D. Strategii de dezvoltare în turism. Ploiești: Premier, 2006.

Cărți cu mai mult de trei autori:

1. Stan N. ș.a. Tratat de legumicultură. București: Timpul, 2004.

Articole, studii:

1. Chistruga M. Accesul la finanțe – constrângere a creșterii economice în Republica Moldova. În: Economie și Sociologie. Revistă teoretico-științifică, Chișinău: Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, 2012, nr. 2, pp. 90–98.
2. Rurac M. Influența prelucrării de bază a solului asupra unor însușiri fizice. În: Culegere de lucrări științifice a Universității Agrare de Stat din Moldova, 2001, vol. 9, pp. 95–99.

Surse Internet:

1. Site-ul oficial al Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova.
<http://chamber.md/>

Scala de evaluare (Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza Sistemului Național de Credite de Studiu)

Evaluarea cunoștințelor se apreciază cu note de la 10 la 1, de regulă, fără zecimale.

1. **Nota 10 sau „excellent” (echivalent ECTS – A)** este acordată pentru demonstrarea profundă și remarcabilă a competențelor teoretice și practice dezvoltate de unitatea de curs/modul, creativitate și aptitudini în aplicarea competențelor dobândite, lucrul independent considerabil și cunoaștere versată a literaturii din domeniul respectiv. Masterandul a însușit 91 – 100% din materialul inclus în curriculum/programa analitică a unității de cursul/modulului.
2. **Nota 9 sau „foarte bine” (echivalent ECTS – B)** este acordată pentru o demonstrarea foarte bună a competențelor teoretice și practice dezvoltate de unitatea de curs/modul, abilități foarte bune în aplicarea competențelor dobândite cu câteva erori neesențiale. Masterandul a însușit 81 – 90% din materialul inclus în curriculum-ul (programa analitică) a unității de curs/modulului.
3. **Nota 8 sau „bine” (echivalent ECTS – C)** este acordată pentru demonstrarea bună a competențelor teoretice și practice dezvoltate de unitatea de curs/modul, abilități bune în aplicarea finalităților de studiu cu o anumită lipsă de încredere și imprecizie ce țin de profunzimea și detaliile cursului/modulului, dar pe care masterandul poate să le corecteze prin răspunsuri la întrebări suplimentare. Masterandul a însușit 71 – 80% din materialul inclus în curriculum-ul (programa analitică) a unității de cursul/modulului.
4. **Notele 6 și 7 sau „satisfăcător” (echivalent ECTS – D)** sunt acordate pentru demonstrarea competențelor de bază dezvoltate de unitatea de curs/modul și abilitatea de aplicare a acestora în situații tipice. Răspunsul masterandului este lipsit de încredere și se constată lacune considerabile în cunoașterea unității de curs/modulului. Masterandul a însușit 61 – 65% și respectiv 66 – 70% din material.
5. **Nota 5 sau „slab” (echivalent ECTS - E)** este acordată pentru demonstrarea competențelor minime din domeniul unității de curs/modulului, punerea în aplicare a căroră întâmpină numeroase dificultăți. Masterandul a însușit 51 – 60% din material.
6. **Notele 3 și 4 (echivalent ECTS – FX)** sunt acordate în momentul în care masterandul nu demonstrează competențele minime, iar pentru a promova unitatea de curs se cere lucru suplimentar. Masterandul a însușit 31 – 40% și respectiv 41 – 50% din material.
7. **Notele 1 și 2 sau „nesatisfăcător” (echivalent ECTS – F)** sunt acordate masterandului care a copiat sau a demonstrat o cunoaștere minimă a materiei de 0 – 30%. Pentru a promova unitatea de curs mai trebuie de lucrat încă foarte mult.

Anexa 14. Recomandări succinte pentru redactarea conținutului capitolelor tezei de masterat.
CAPITOLUL I – CAPITOL TEORETIC

| Criteriu | Recomandări practice | Note |
|---|--|---|
| 1. Scopul capitolului – crearea bazei teoretice a tezei de master. | A începe capitolul cu o mini-introducere: „Prezenta cercetare teoretică este orientată spre formarea bazei teoretice...”. La final, a evidenția tranziția către cercetarea din Capitolul II. | Teoria - fundamentul cercetării, nu reповestirea manualului. |
| 2. Logica expunerii materialului teoretic „de la general la particular” | A structura: 1) obiect / concepte; 2) elemente / structură; 3) dezbateri / abordări; 4) concluzii. | Nu „haotic după autori”, ci pe blocuri tematice, logice. |
| 3. Concepte, definiții, categorii | A oferi 3–6 definiții ale diferitor autori, a compara, a formula o definiție de lucru, care va fi utilizată ulterior în analiză. | Este obligatorie o definiție proprie, elaborată pe baza analizei critice a conceptelor existente. |
| 4. Istoric, dezvoltarea fenomenului, evoluție (dacă este relevant) | A prezenta succint (până la 1 pag.) evoluția temei și schimbările apărute în ultimii ani. | A nu transforma în „cronologie”. Se includ doar elementele relevante pentru problema cercetării. |
| 5. Abordări științifice și caracterul discutabil al temei | A evidenția 2–4 școli / abordări / direcții științifice. A argumenta care abordare este mai apropiată temei tezei de master. | Capitolul trebuie să reflecte ambiguitatea și existența dezbaterilor științifice. |
| 6. Metode de analiză teoretică | A indica metodele aplicate (analiza, sinteza, clasificarea etc.) și a explica scopul utilizării lor. | Nu se prezintă o listă formală, fiecărei metode trebuie să-i corespundă o funcție clară în cercetare. |
| 7. Baza normativ-juridică (dacă există) | A delimita un subpunct separat: norme legislative / reglementări și a formula concluzia privind impactul asupra obiectului. | Doar norme relevante, fără supraîncărcarea capitolului teoretic. |
| 8. Experiența companiilor / bune practici | A realiza un scurt review a 2–4 cazuri: „ce s-a făcut”, „de ce este eficient”, „ce poate fi aplicat”, fără analiză empirică aprofundată. | Este un „pod” între teoria din Capitolul I și Capitolul III. |
| 9. Tendințe de dezvoltare a fenomenului | A utiliza date din ultimii ani (rapoarte, statistici, analiză). A identifica 3–5 tendințe principale. | De preferat: cifre, grafice, dinamică etc. |
| 10. Perspective de dezvoltare a problemei | A compara prognozele autorilor, a evidenția direcțiile перспективные, a contura „câmpul problematic”. | Bloc potrivit pentru formularea ipotezelor și întrebărilor de cercetare. |
| 11. Poziția autorului (masterandului) | După fiecare bloc tematic, a insera 2–4 propoziții: „În opinia autorului...”, „Din punctul de vedere al autorului...”. | Poziția autorului este principalul indicator al calității tezei de master. |
| 12. Concluzii pe paragrafe | A finaliza fiecare paragraf cu mini-concluzii (3–6 propoziții). | Concluzia NU este un rezumat. Concluzia este sinteză și logică pentru capitolul următor. |
| 13. Originalitate și integritate academică | A utiliza stil analitic: comparație, clasificare, critică a surselor, scheme proprii etc. | Atenție la corectitudinea și etica utilizării materialul. |

CAPITOLUL II – CAPITOL ANALITIC, EMPIRIC

| Criteria | Recomandări practice | Note |
|--|--|--|
| 1. Scopul capitolului – „nucleul” cercetării | A preciza în introducere ce anume se cercetează, pe ce bază / asupra cărui obiect și ce date sunt utilizate. | Capitolul face legătura între teorie (Capitolul I) și proiect (Capitolul III). |
| 2. Obiectul cercetării și descrierea acestuia | A elabora 1–2 pagini de caracterizare a obiectului cercetării: domeniul de activitate, forma de proprietate, misiunea, istoricul, resursele etc. | Este un bloc obligatoriu, cu care începe analiza obiectului cercetat. |
| 3. Surse de date | A indica documente interne, rapoarte, statistici, sondaje, platforme, recenzii/feedback etc. | Dacă datele au fost ajustate/corectate – a descrie obligatoriu modul în care s-a realizat acest lucru. |
| 4. Problema și întrebările de cercetare | A formula clar conform schemei: problemă – întrebări – ipoteze de cercetare. | Fără întrebări și ipoteze, capitolul capătă un caracter descriptiv. |
| 5. Designul cercetării | A indica tipul cercetării (calitativă / cantitativă / mixtă) și a argumenta de ce a fost ales acest design. | Întrebare frecventă la susținere; răspunsul demonstrează capacitatea de a justifica alegerea instrumentelor și concordanța designului cu scopul și obiectivele cercetării. |
| 6. Metode de colectare a datelor | A descrie procesul realizării cercetării: chestionare, interviuri, observație, analiză de recenzii, analiză statistică etc. | Metoda trebuie corelată cu scopul și obiectivele cercetării. |
| 7. Instrumentar de cercetare | A anexa chestionare, ghiduri de interviu, liste de verificare (check-list), CJM, Blueprint și alte instrumente. | În textul capitolului a descrie succint structura instrumentului. |
| 8. Eșantionul | A descrie populația generală, metoda de selecție, volumul eșantionului, argumentul reprezentativității etc. | Eroare tipică: „au fost chestionate 30 de persoane” fără justificare. |
| 9. Descrierea prelucrării datelor | A explica modul de analiză a datelor: statistică descriptivă, testarea ipotezelor, econometrie, analiză de conținut etc. | Metodele trebuie descrise astfel încât cercetarea să poată fi reprodusă. |
| 10. Analiza mediului intern al obiectului cercetării | A realiza analiza activității, structurii, indicatorilor, lanțului de creare a valorii etc. | A nu include „totul”, ci doar elementele relevante pentru tema tezei de master. |
| 11. Analiza clienților (public-țintă) | A analiza segmentele, nevoile, comportamentul, traseul clientului (customer journey), nivelul de satisfacție etc. | Bază pentru recomandările din Capitolul III. |
| 12. Analiza concurenței | A aplica metode diverse: SWOT, avantaje competitive, poziționare, strategii etc. | Sunt necesare concluzii care evidențiază ce anume împiedică sau favorizează atingerea obiectivelor de către obiectul cercetat. |
| 13. Analiza indicatorilor și a dinamicii pe 3 ani | A prezenta un tabel sau grafic pentru 3 ani, a interpreta datele și a formula concluzii. | Dinamica este obligatorie pentru argumentarea rezultatelor. |
| 14. Vizualizarea rezultatelor | A utiliza tabele, diagrame, figuri, însă întotdeauna cu analiză proprie. | Textul nu trebuie să dubleze tabelele, figurile, ci să explice legitați, fenomene și relații evidențiate. |
| 15. Interpretare și | A evidenția legăturile: „datele confirmă / | Indicator al nivelului tezei și al |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| corelare cu teoria | nu confirmă modelul din Capitolul I”. | coerenței între capitole. |
| 16. Concluzii pe paragrafe | La finalul fiecărui paragraf a formula 5–7 concluzii clare, care vor deveni „sarcinile proiectului”. | Concluziile reprezintă tranziția către Capitolul III. |
| 17. Etica și limitările cercetării | A descrie confidențialitatea, voluntariatul participanților și limitările eșantionului / datelor. | Susține calitatea și credibilitatea cercetării. |

CAPITOLUL III – CAPITOL PRACTIC

| Criteriu | Recomandări practice | Note |
|--|--|--|
| 1. Legătura logică cu Capitolul II | A începe capitolul cu formula: „În baza problemelor identificate și a concluziilor din Capitolul II, autorul propune...”. | Fiecare recomandare trebuie să se bazeze pe datele analizate în Capitolul II. |
| 2. Problemă – scop – sarcini ale proiectului | A formula problema proiectului, scopul, sarcinile și rezultatul așteptat. | Nu se acceptă „un simplu set de sfaturi”. Trebuie prezentat un proiect aplicabil în practică. |
| 3. Recomandări aplicabile în practică | A formula propunerile sub formă de acțiuni: „a implementa”, „a elabora”, „a optimiza”, „a lansa” etc. | Recomandările trebuie să fie complete și argumentate. Este necesar a demonstra nivelul de eficiență al recomandărilor. |
| 4. Alternative ale ideilor de proiect | A prezenta 2–3 alternative de soluționare, a evalua și a selecta cea mai bună idee în baza unor criterii. <i>Exemple de criterii:</i> cost, efect, termene, riscuri, posibilitate de implementare. | Proiect fără alternative nu este acceptabil. Trebuie să existe variante pentru diferite situații. Criteriile trebuie formulate clar. |
| 5. Descrierea produsului elaborat | A descrie produsul ca „rezultat intelectual”: strategie, program, instrument, sistem KPI, platformă de brand etc. | Produsul reprezintă o componentă obligatorie a capitolului. |
| 6. Programul proiectului | A descrie relevanța, noutatea, condițiile, etapele, indicatorii și activitățile corespunzătoare proiectului. | Aceasta este structura proiectului. |
| 7. Planul de implementare | A elabora un tabel: etapă, termene, responsabili, resurse etc. | Prezentare clară atât pentru comisie, cât și pentru aplicarea practică de către obiectul cercetării. |
| 8. Resurse și buget | A estima cheltuielile și resursele (financiare, umane, tehnologice etc.). | Orice recomandare fără resurse pare nerealistă. |
| 9. KPI și sistemul de monitorizare | A introduce indicatori: ROMI, NPS, CSI, rata de conversie, vânzări, cotă de piață etc. | Cerință obligatorie: măsurabilitatea rezultatelor. |
| 10. Evaluarea eficienței | A calcula efectul economic / social / comunicativ (și alte tipuri de efecte relevante). | Metodologia de evaluare trebuie să se bazeze pe teoria prezentată în Capitolul I. |
| 11. Managementul riscurilor | A identifica 5–8 riscuri și a propune măsuri de reducere a acestora. | Cerință obligatorie a proiectului. |
| 12. Documentarea proiectului | Dacă sunt propuse activități, a anexa scenariu, fotografii, rapoarte, chestionare, media plan etc. privind implementarea. | Materialele voluminoase se includ în anexe. |
| 13. Concluzii și perspective ale proiectului | A finaliza capitolul răspunzând la întrebări: rezultatul a fost atins? ce poate fi scalat? care sunt perspectivele de dezvoltare ulterioară a proiectului? | Comisia evaluează perspectivele, valoarea practică și posibilitatea de dezvoltare a proiectului. |

**Maria Hămuraru, Adriana Buzdugan, Alexandr Ceaikovskii, Larisa
Trifonova**
Indicații metodice
pentru elaborarea tezei de master
la Programul de master
„Studii în marketing”

Redactare –Valentina Mladina
Asistența computerizată –

Bun de tipar 12.12.2018. Formatul 60×84 ¹/₁₆
Coli de tipar 2,3. Coli editoriale 1,5
Comanda 51. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial–Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60. Chișinău, MD–2025