



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL *MANAGEMENT*

---

**TEZĂ DE ABILITARE**  
**PROVOCĂRI MANAGERIALE ȘI**  
**POSIBILE SOLUȚII INOVATIVE PENTRU**  
**DEZVOLTAREA AFACERILOR ÎN ERA**  
**DIGITALĂ**  
**- REZUMAT -**

Conferențiar universitar doctor

**Maria-Cristina ȘTEFAN**

Târgoviște  
2025



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH  
“VALAHIA” UNIVERSITY OF TARGOVISTE  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES  
*FIELD MANAGEMENT*

---

**HABILITATION THESIS**

**MANAGERIAL CHALLENGES AND  
POSSIBLE INNOVATIVE SOLUTIONS  
FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN THE  
DIGITAL ERA**

**- SUMMARY -**

**Associate Professor PhD**

**Maria-Cristina ȘTEFAN**

**Targoviste  
2025**

## CUPRINS

|  |           |
|--|-----------|
| LISTA FIGURILOR .....  | 4         |
| LISTA TABELELOR .....  | 4         |
| <b>REZUMAT .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>SECȚIUNEA A: EVOLUȚIA CARIEREI ACADEMICE, PROFESIONALE ȘI ȘTIINȚIFICE.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>SECȚIUNEA B: ABORDARE HOLISTICĂ A ANTREPRENORIATULUI ȘI MANAGEMENTULUI AFACERILOR ÎN ERA DIGITALĂ .....</b>                   | <b>26</b> |
| <b>CAPITOLUL I. SCHIMBĂRI DE PARADIGMĂ ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR DIN ERA DIGITALĂ .....</b>                                     | <b>26</b> |
| 1.1. ABORDĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI ÎN ERA DIGITALĂ.....  | 26        |
| 1.2. ANTREPRENORIAT ÎN ECONOMIA DIGITALĂ .....   | 28        |
| 1.3. DEZVOLTAREA ANTREPRENORIATULUI ÎN ECONOMIA DIGITALĂ .....   | 34        |
| 1.4. MODELE INOVATIVE DE AFACERI PENTRU PRACTICAREA DIFERITELOR FORME DE TURISM..  | 40        |
| <b>CAPITOLUL II. TRANSFORMAREA PROCESULUI DECIZIONAL PENTRU ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII AFACERILOR ÎN ECONOMIA DIGITALĂ...55</b> | <b>55</b> |
| 2.1. ANALIZA FRACTALĂ ÎN FUNDAMENTAREA DECIZIILOR MANAGERIALE.....   | 55        |
| 2.2. TEORIA JOCURILOR UTILIZATĂ ÎN ANALIZA INFORMAȚIILOR PENTRU SUSTENABILITATEA AFACERILOR.....                                 | 69        |
| 2.3. ÎMPLIMENTAREA UNUI ALGORITM MULTI-AGENT ÎNTR-UN SISTEM DE DECIZIE STRATEGIC .   | 72        |
| 2.4. ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII AFACERILOR PRIN EFORTURI DE CONSERVARE A RESURSELOR MEDIULUI.....                               | 80        |
| <b>SECȚIUNEA C: DIRECȚII DE DEZVOLTARE A CARIEREI UNIVERSITARE.....</b>  | <b>87</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE.....</b>   | <b>93</b> |

## CONTENT

|  |           |
|--|-----------|
| LIST OF FIGURES.....   | 4         |
| LIST OF TABLES .....   | 4         |
| <b>REZUMAT .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>SECTION A: THE EVOLUTION OF ACADEMIC, PROFESSIONAL, AND SCIENTIFIC CAREER.....</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>SECTION B: HOLISTIC APPROACH TO ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA .....</b>                   | <b>26</b> |
| <b>CHAPTER I. PARADIGM SHIFTS IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA .....</b>  | <b>26</b> |
| 1.1. CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA .....  | 26        |
| 1.2. ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL ECONOMY .....   | 28        |
| 1.3. DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL ECONOMY .....  | 34        |
| 1.4. INNOVATIVE BUSINESS MODELS FOR PRACTICING DIFFERENT FORMS OF TOURISM .....  | 40        |
| <b>CHAPTER II. TRANSFORMING THE DECISION-MAKING PROCESS TO ENSURE BUSINESS SUSTAINABILITY IN THE DIGITAL ECONOMY .....</b> | <b>55</b> |
| 2.1. FRACTAL ANALYSIS IN SUBSTANTIATING MANAGERIAL DECISIONS.....  | 55        |
| 2.2. GAME THEORY APPLIED IN INFORMATION ANALYSIS FOR BUSINESS SUSTAINABILITY ... ..  | 69        |
| 2.3. IMPLEMENTATION OF A MULTI-AGENT ALGORITHM IN A STRATEGIC DECISION-MAKING SYSTEM .....                                 | 72        |
| 2.4. ENSURING BUSINESS SUSTAINABILITY THROUGH EFFORTS TO CONSERVE ENVIRONMENTAL RESOURCES .....                            | 80        |
| <b>SECTION C: DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC CAREER ... ..</b>   | <b>87</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHY .....</b>  | <b>93</b> |

## REZUMAT

În economia digitală, consumatorii se află în situația de a alege produse și servicii de pe o piață cu o ofertă diversificată. Antreprenorii care doresc să inițieze și să dezvolte o afacere, din poziția comună de manager, sunt puși în situația de a gestiona nevoi, dorințe și cerințe, de a descoperi oportunități de afaceri și de a le transforma în succes competitiv. Creșterea rapidă a cererii și a producției pe piețele globale a pus sub presiune resursele și ofertele de resurse naturale, provocând o schimbare a structurilor costurilor pentru societățile europene. Schimbările în modul în care funcționează afacerile sunt evidente nu doar la nivelul tehnologic, ci și în strategiile de management, structurile organizaționale și relațiile cu clienții. În acest context, este esențial să analizăm sistemul de management care trebuie să se adapteze și să evolueze pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor într-o lume din ce în ce mai digitalizată.

Teza de abilitare cu titlul **“PROVOCĂRI MANAGERIALE ȘI POSIBILE SOLUȚII INOVATIVE PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR ÎN ERA DIGITALĂ”**, evidențiază realizările științifice, profesionale și academice ale candidatei, Conf. univ. dr. Maria – Cristina ȘTEFAN, într-o manieră care descrie permanenta preocupare cu privire la cercetarea științifică în domeniul economic, înclinația către activitatea didactică și direcțiile de dezvoltare a carierei universitare. În teză se realizează o sistematizare a bunelor practici teoretico-metodologice privind dezvoltarea managementului și a antreprenoriatului în economia digitală după susținerea, în anul 2007, a tezei de doctorat în domeniul economie la Institutului Național de Cercetări Economice al Academiei Române.

Prima secțiune a tezei de abilitare este destinată prezentării realizărilor în plan academic și profesional, evidențiind evoluția carierei academice, profesionale și științifice. Astfel, rezultatele activității de cercetare sintetizate în cadrul acestei teze de abilitare au avut în vedere activitatea științifică bazată pe publicarea de cărți, articole ISI indexate în Clarivate Web of Science și articole publicate în reviste indexate în baze de date internaționale, participări la conferințe desfășurate în țară sau în străinătate și participări în proiecte naționale și internaționale.

Structurată în două capitole, secțiunea a doua a tezei începe cu descrierea motivației pentru abordarea principalelor direcții de cercetare și prezintă, într-o abordare logică și bine structurată, contribuțiile științifice care constituie fundamentul prezentei lucrări. Astfel, primul capitol sistematizează, într-o abordare holistică, principalele schimbări de paradigmă în managementul afacerilor din era digitală. Dezvoltarea afacerilor în economia digitală impune o redefinire a sistemului de management, care să fie centrat pe inovație, orientare către client și

capacitate de adaptare rapidă la mediul concurențial de afaceri globalizat. Managerii trebuie să adopte o abordare proactivă, care să încurajeze schimbarea, să dezvolte competențe digitale în rândul angajaților și să construiască o cultură organizațională care să sprijine transformarea digitală. Dezvoltarea antreprenoriatului în economia digitală și modelele inovatoare de afaceri pentru practicarea diferitelor forme de turism sunt argumentate și susținute cu trimiteri la cercetări științifice, realizate în ultimii ani și publicate în cărți și reviste de prestigiu.

Capitolul al doilea cuprinde aspecte privind fundamentarea deciziilor manageriale utilizând analiza fractală, teoria jocurilor utilizată în analiza informațiilor pentru sustenabilitatea afacerilor, precum și implementarea unui algoritm multi-agent la nivelul sistemului decizional, respectiv prezentarea unor modalități de asigurare a sustenabilității afacerilor prin eforturile de conservare a resurselor mediului. La finalul acestui capitol, sunt prezentate concluziile componente științifice a tezei de abilitare, precum și o sinteză a principalelor contribuții științifice în domeniul cercetat.

În activitatea profesională și de cercetare, desfășurată pe parcursul unui sfert de secol, sunt identificate o serie de repere care argumentează înclinația candidatei pentru domeniul management: i) Absolventă de studii de licență în specializarea Management (ASE/ Universitatea Valahia, 1999); ii) Absolventă de studii aprofundate în specializarea Management (Universitatea Valahia, 2000); iii) Absolventă de studii de masterat în specializarea Management bancar și în asigurări (Universitatea Valahia, 2005); iv) Absolventă de studii doctorale în specializarea Economie, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice, 2007; v) Atestat de documentare la Adunarea Regiunilor Europei, Strasbourg, 2007; vi) Absolventă a cursurilor de consultant în management (Conservatoire National des Arts et Métiers, Centre Régional des Pays de la Loire, Institut d'Etudes Economiques, Sociales et Techniques de l'Organisation, Nantes, 2006); vii) Director a două proiecte în domeniul economic obținute prin competiții naționale sau cu mediul economic; viii) Membru în echipa de implementare a 9 proiecte de cercetare naționale și internaționale; ix) Autoare/coautoare a 19 lucrări indexate ca articole ISI sau proceeding ISI; x) Autoare/coautoare a peste 40 de lucrări indexate BDI; xi) Autoare/coautoare a 17 cărți sau capitole de cărți.

Partea a treia a lucrării structurează direcțiile de dezvoltare a carierei academice, pe trei direcții: activitatea didactică, activitatea de cercetare științifică și recunoașterea în mediul academic a prestigiului profesional. Pentru fiecare din aceste direcții sunt conturate obiective și modalități de acțiune care contribuie la realizarea scopului general al planului de carieră, acela de a îmbunătăți continuu aptitudinile, cunoștințele, respectiv competențele necesare

pentru realizarea unor activități didactice și de cercetare științifică de un înalt nivel calitativ, dar și dezvoltarea unor relații de colaborare profesională cu cadre didactice, cercetătorii și reprezentanți ai mediului de afaceri din țară și din străinătate, care să contribuie la creșterea prestigiului instituției și asociațiilor profesionale în care îmi desfășor activitatea.

Demersul de planificare a propriei cariere profesionale este unul realist, în concordanță cu nivelul competențelor mele profesionale, dar și cu preocupările în domeniul cercetării științifice. Consider că un învățământ economic superior de calitate trebuie susținut cu rezultate ale activităților de cercetare științifică, respectiv prin implementarea în activitatea didactică a unor metode de predare centrate pe student, care să-i dea acestuia posibilitatea de a descoperi noi conținuturi economice și de a inova în domeniu. Cadrul prin care mi-am propus construirea carierei se bazează pe un set de competențe și abilități sociale: munca în echipă, abilități de comunicare, spirit întreprinzător, disponibilitate la program prelungit, integritate, pasiune, capacitate de analiză și sinteză, capacitate de planificare, orientare către obiective, nivel înalt de instruire și experiență, viziune de ansamblu (capacitate de previziune), deschidere, personalitate echilibrată, responsabilitate, putere de convingere, abilități de rezolvare a conflictelor, altruism, realism, loialitate.

Vizibilitatea națională și internațională este asigurată și prin platforme academice recunoscute, cum ar fi:

- Web of Science (<https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-7196-2013>).
- Google Scholar (<https://scholar.google.com/citations?user=HEsAbtsAAAAJ&hl=ro>).
- OrcID (<https://orcid.org/0000-0003-3407-8052>).
- SciProfiles (<https://sciprofiles.com/profile/StefanCristina>).
- Scopus (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=37023596900>).
- Researchgate (<https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Stefan-3>).

Pentru viitor, îmi propun extinderea domeniului de cercetare prin explorarea conexiunilor dintre domeniul management și alte domenii complementare acestuia, ceea ce ar putea genera soluții inovative pentru provocările actuale. Un alt obiectiv important este integrarea tehnologiilor digitale în procesul de predare și cercetare, îmbunătățind accesibilitatea și interactivitatea acestuia. De asemenea, voi continua să îndrum tinerii studenți, sprijinind formarea unei noi generații de specialiști care să își aducă aportul la evoluția cunoașterii. Astfel, cariera universitară se preconizează a fi caracterizată printr-o combinație a excelenței academice cu un impact social și educațional profund. Secțiunea finală a tezei de abilitare este destinată referințelor bibliografice asociate conținutului primelor două secțiuni și cuprinde contribuțiile științifice personale vizibile în bazele de date internaționale.

## SUMMARY

In the digital economy, consumers can access a wide range of products and services. Entrepreneurs aspiring to launch and expand their businesses face the challenge of effectively managing needs, desires, and requirements while simultaneously identifying business opportunities and transforming them into competitive advantages. The swift rise in demand and production within global markets has heightened pressure on resources and the availability of natural assets, leading to changes in cost structures for European societies. Significant transformations in business operations are evident both at the technological level and within management strategies, organizational structures, and customer relationships. In this context, evaluating the management system must adapt and evolve to support business development in an increasingly digitized environment is essential.

The habilitation thesis entitled "**MANAGERIAL CHALLENGES AND POSSIBLE INNOVATIVE SOLUTIONS FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA**" highlights the candidate's scientific, professional, and academic achievements, Assoc. Prof. Maria – Cristina ȘTEFAN, PhD, in a manner that describes the permanent concern regarding scientific research in the economic field, the inclination toward teaching activity, and the direction of development of the university career. The thesis organizes effective theoretical and methodological practices related to the development of management and entrepreneurship in the digital economy. This follows the defense of a doctoral dissertation in economics at the National Institute for Economic Research of the Romanian Academy in 2007.

The first section of the habilitation thesis showcases accomplishments in academic and professional domains, emphasizing the progression of academic, professional, and scientific careers. Accordingly, the research outcomes summarized in this thesis consider scientific activities, including the publication of books, ISI articles indexed in Clarivate Web of Science, and articles featured in journals listed in international databases. This section also highlights participation in national and international conferences and involvement in national and international projects.

Structured in two chapters, the second section of the thesis begins with a description of the motivation for approaching the main research directions. It presents, in a logical and well-structured approach, the scientific contributions that constitute the foundation of the present work. The first chapter systematically explores the key paradigm shifts in business management during the digital era. Business development in the digital economy requires a redefinition of the management system centered on innovation, customer orientation, and the



ability to quickly adapt to the globalized competitive business environment. Managers must take a proactive approach that encourages change, develops digital skills among employees, and builds an organizational culture that supports digital transformation. The development of entrepreneurship in the digital economy and innovative business models for practicing different forms of tourism are argued and supported with references to scientific research carried out in recent years and published in prestigious books and journals.

The second chapter discusses the foundations of managerial decision-making by applying fractal analysis and game theory. These methodologies are utilized to analyze information that supports business sustainability. Additionally, the chapter covers the implementation of a multi-agent algorithm within the decision-making system and explores strategies to promote business sustainability by conserving environmental resources. After this chapter, the findings of the scientific component of the habilitation thesis are presented, along with a summary of the key scientific contributions in the area of research.

In the professional and research activity, carried out for a quarter of a century, a series of landmarks are identified that argue the candidate's inclination for the management field: i) Graduate of bachelor's studies in the field of Management (Academy of Economic Sciences, Bucharest/ Valahia University of Targoviste, 1999); ii) Graduate of advanced studies in the field of Management (Valahia University of Targoviste, 2000); iii) Graduate of Master's studies in Banking and Insurance Management (Valahia University of Targoviste, 2005); iv) Graduate of doctoral studies in Economics, Romanian Academy, National Institute of Economic Research, 2007; v) Certificate of documentation at the Assembly of European Regions, Strasbourg, 2007; vi) Graduate of management consulting courses (Conservatoire National des Arts et Métiers, Centre Régional des Pays de la Loire, Institut d'Etudes Economiques, Sociales et Techniques de l'Organisation, Nantes, 2006); vii) Director of two projects in the economic field obtained through national competitions or with the economic environment; viii) Member in the implementation team of 9 national and international research projects; ix) Co-author of 19 papers indexed as ISI articles or ISI proceeding; x) Co-author of over 40 BDI indexed papers; xi) Co-author of 17 books or book chapters.

The third section of the paper organizes the development of the academic career into three areas: teaching, scientific research, and obtaining professional recognition within the academic community. For each of these directions, specific objectives and actions have been identified to support the overarching goal of my career plan: to continuously enhance the skills, knowledge, and competencies essential for conducting high-quality teaching and scientific research. Additionally, I aim to foster professional collaboration with educators, researchers,

and representatives from the business sector, both domestically and internationally. This collaboration will contribute to elevating the prestige of the institution and the professional associations with which I am affiliated.

The approach to planning my professional career is realistic and in line with the level of my professional skills and my concerns in scientific research. A quality higher economic education must be supported by the results of scientific research activities, respectively, by implementing student-centered teaching methods in the teaching activity, which allow him to discover new economic content and innovate in the field. The framework through which the author aims to build her career is based on a set of skills and social skills: teamwork, communication skills, entrepreneurial spirit, availability for extended hours, integrity, passion, ability to analyze and synthesize, ability to plan, goal orientation, high level of training and experience, overall vision (ability to foresee), openness, balanced personality, responsibility, persuasion, conflict resolution skills, altruism, realism, loyalty.

National and international visibility is also ensured through recognized academic platforms, such as:

- Web of Science (<https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-7196-2013>).
- Google Scholar (<https://scholar.google.com/citations?user=HEsAbtsAAAAJ&hl=ro>).
- OrcID (<https://orcid.org/0000-0003-3407-8052>).
- SciProfiles (<https://sciprofiles.com/profile/StefanCristina>).
- Scopus (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=37023596900> ).
- Researchgate (<https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Stefan-3>).

In the future, my goal is to broaden the scope of research by examining the connections between management and other complementary fields, which could lead to innovative solutions for current challenges. Another key objective is integrating digital technologies into the teaching and research process, enhancing accessibility and interactivity. I will also continue to mentor young students, fostering the development of a new generation of specialists who will contribute to advancing knowledge. Thus, I envision my academic career as characterized by academic excellence and a significant social and educational impact. The final section of my habilitation thesis will be dedicated to bibliographic references relevant to the content of the initial two sections, including my scientific contributions as documented in international databases.