



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

# **Direcții strategice de dezvoltare a companiei**

**Student:**

**Ion Cărașuș**

**Conducător:**

**conf. univ., dr. Cornelia Crucerescu**

**Chișinău - 2019**

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Programul de master „Administrarea afacerilor” 120cr

Admis la susținere  
Șef DEM: conf.univ.,dr.Țurcan Iuliu

\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_ 2019

**DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE A  
COMPANIEI**

**Teză de master**

Masterand: Cărăruș (Cărăruș Ion)  
Conducător: Ciș (Crucescu Cornelia)

Chișinău – 2019

#### DECLARAȚIA MASTERANDULUI

Subsemnatul, Cărașuș Ion, declar pe propria răspundere că lucrarea de față este rezultatul muncii mele, pe baza propriilor cercetări și pe baza informațiilor obținute din surse care au fost citate și indicate, conform normelor etice, în note și în bibliografie. Declar că lucrarea nu a mai fost prezentată sub această formă la nici o instituție de învățământ superior în vederea obținerii unui grad sau titlu științific ori didactic

Cărașuș

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI  
FACULTATEA INGINERIE ECONOMICĂ ȘI BUSINESS  
DEPARTAMENTUL ECONOMIE ȘI MANAGEMENT

AVIZ

la proiectul de master

**Tema: DIRECȚII STRATEGICE DE DEZVOLTARE A COMPANIEI**

Masterandul **CĂRĂRUȘ Ion** gr. AA – 172-M

**1. Actualitatea temei:** În contextul relațiilor economiei de piață, fiecare întreprindere indiferent de dimensiune, sector de activitate sau forma de proprietate, se confruntă cu o serie de probleme privind cerințele mediului în care își desfășoară activitatea, îmbunătățirea performanțelor financiare în raport cu alte întreprinderi concurente. Conform acestei logici, managementul strategic poate fi tratat ca activitate destinată realizării scopurilor organizației, receptivă la cerințele factorilor externi aflați în schimbare perpetuă, cu utilizarea optimă a potențialului disponibil.

**2. Caracteristica tezei de licență:** Lucrarea este structurată conform regulilor stipulate în ghid. Astfel, ea conține o introducere, trei capitole, concluzii și recomandări. Fiecare capitol, la rândul său este repartizat în paragrafe.

**3. Analiza prototipului:** Întreprinderea "H&C Prim" SRL este o întreprindere mica (comercială), avînd la momentul actual un număr de 10 angajați. Activitatea de bază este comercializarea tehnicii de uz casnic. Livrarea produselor se efectuează pe întreg teritoriul Republicii Moldova de către agenții pe vânzări. Compania își desfășoară activitatea mai bine de 12 ani pe piață internă cu intenția de a intra pe piața internațională.

**4. Estimarea rezultatelor obținute:** Informația analizată a permis să concluzionăm că activitatea întreprinderii în comparație cu anul 2014 s-a redus, dar în ultimii trei ani se înregistrează o creștere a vânzărilor, profitului, rentabilității, capitalul propriu este în creștere în preponderență din profitul nerepartizat, foarte mult au crescut datoriile pe termen lung, capacitatea de plată este una favorabilă.

**5. Corectitudinea materialului expus:** Materialul teoretic reflectă tematica tezei; au fost utilizate date veridice din surse oficiale, cum ar fi Situațiile financiare ale întreprinderii, statistica.md, legislația în vigoare, metodele de apreciere a situației economico-financiare a întreprinderii sunt corect utilizate.

**6. Calitatea materialului grafic:** Tabelele, schemele și graficile elaborate sunt corect oformate și permit elucidarea mai bună a situației economico-financiare la întreprinderea analizată.

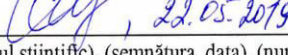
**7. Valoarea practică a tezei:** Recomandarea măsurilor de dezvoltare a comerțului cu amănuntul și on-line, a descris variate modalități de reducere a costurilor fixe și de sporire a rentabilității vânzărilor.

**8. Observații și recomandări:** nu sînt.

**9. Caracteristica studentului și titlul conferit:** A studiat variate abordări conceptuale privind managementul strategic, a studiat tendințele în ramura comerțului, a efectuat analiza situației economico-financiare la întreprinderea "H&C Prim" SRL, a recomandat direcții de dezvoltare strategică a întreprinderii, a respectat prevederile ghidului la perfectarea tezei. Merită conferirea titlului științific de master în științe economice.

Lucrarea în forma electronică corespunde originalului prezentat către susținerea publică.

Conducătorul

tezei de master: dr. conf.univ.  22.05.2019 **CRUCERESCU Cornelia**  
(funcția, titlul științific), (semnătura, data), (numele, prenumele)

# Cuprins

<b>REZUMATUL TEZEI</b> .....	5
<b>Introducere</b> .....	7
<b>1. MANAGEMENTUL STRATEGIC – FACTOR PRIMORDIAL ÎN SUCCESUL ÎNTREPRINDERII</b> .....	9
<b>1.1. Istoricul, definirea și conceptul managementului strategic</b> .....	9
<b>1.2. Principii, tehnici și metode privind managementul strategic în cadrul întreprinderii</b> .....	14
<b>1.3. Etapele elaborării planului strategic al întreprinderii</b> .....	19
<b>2. ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII ”H &amp; C PRIM” S.R.L.</b> .....	21
<b>2.1. Analiza ramurii (comerț)</b> .....	21
<b>2.2. Prezentarea generală a activității întreprinderii</b> .....	23
<b>2.3. Analiza economico-financiară a activității întreprinderii</b> .....	26
<b>2.4 Analiza strategiei de dezvoltare a întreprinderii</b> .....	45
<b>2.5 Analiza SWOT</b> .....	46
<b>3. PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERII „H &amp; C PRIM” S.R.L.</b> .....	48
<b>3.1 Dezvoltarea comerțului cu amănuntul</b> .....	48
<b>3.2 Dezvoltarea vânzărilor on-line</b> .....	50
<b>3.3. Măsuri de reducere a costurilor</b> .....	51
<b>3.4. Măsuri de creștere a vânzărilor/profitului</b> .....	53
<b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	55
<b>BIBLIOGRAFIE:</b> .....	57
<b>ANEXE:</b> .....	58

## REZUMATUL TEZEI

La elaborarea acestei teze de master am aprofundat cunoștințele teoretice și practice referitoare la activitatea de comerț și prestare de servicii a Întreprinderii S.R.L. „H&C Prim”, precum și la planificarea și organizarea activității comerciale la întreprindere. Prezenta lucrare are ca obiectiv de a analiza diagnostic funcțiunile importante ale întreprinderii.

Lucrarea este structurată în trei capitole, care relatează atât noțiuni de bază ale managementului companiei, cât și specificul funcțiilor de marketing și comercializare la întreprinderea analizată, precum și măsuri de perfecționare a acestora.

În primul capitol s-a făcut o descriere a bazelor teoretico-metodologice ale managementului strategic ca factor primordial în succesul întreprinderii. Am descris istoricul, definiția și conceptul de management strategic al întreprinderii, principii, tehnici și metode privind managementul strategic în cadrul întreprinderii, precum și etapele elaborării planului strategic.

În capitolul doi urmează o analiză economico-financiară a întreprinderii, care include: analiza ramurii (comerț), prezentarea generală a întreprinderii, analiza economico-financiară a întreprinderii „H & C PRIM” S.R.L., analiza strategiei de dezvoltare a companiei, analiza SWOT a companiei.

Teza de master se finalizează cu capitolul trei, fiind cea mai complexă parte a lucrării, deoarece în capitolul respectiv sunt propuse direcții de îmbunătățirii a activității întreprinderii prin propuneri de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a întreprinderii „H & C Prim” S.R.L., unde sunt descrise: mărirea volumului vânzărilor întreprinderii prin intermediul creșterii comerțului cu amănuntul, implementarea/dezvoltarea unui internet magazin, măsuri de reducere a costurilor, măsuri de creștere a vânzărilor/profitului.

La final sunt prezentate concluzii generale referitor la situația economică și financiară a întreprinderii și recomandări referitor la dificultățile cu care se întâlnește întreprinderea analizată.

## SUMMARY

When developing this master thesis I deepened the theoretical and practical knowledge related to the trade and service activity of S.R.L. "H & C Prim", as well as planning and organizing the business activity at the enterprise. This work aims to analyze the important functions of the enterprise.

The work is structured in three chapters, which relate both the basic notions of the company's management and the specifics of the marketing functions at the analyzed enterprise, as well as measures for their improvement.

In the first chapter a description of the theoretical and methodological bases of strategic management was made as a key factor in the success of the enterprise. I described the company's history, definition and concept of strategic management, principles, techniques and methods of strategic management within the enterprise, as well as the stages of strategic plan development.

In the second chapter there is an economic and financial analysis of the enterprise, which includes: analysis of the branch (trade), general presentation of the enterprise, economic and financial analysis of the company "H & C PRIM" SRL, analysis of the company development strategy, SWOT analysis of the company.

The master thesis is finalized with chapter three, being the most complex part of the work, because in this chapter are proposed directions for improving the activity of the enterprise through proposals for improvement of the development strategy of "H & C Prim" SRL, where are described : increasing the sales volume of the company through the growth of snare trade, implementation / development of an internet shop, cost-cutting measures, sales / profit growth measures.

Finally, general conclusions are drawn regarding the economic and financial situation of the enterprise and recommendations regarding the difficulties encountered by the undertaking under review.

## Introducere

Succesul oricărei întreprinderi în condițiile concurențiale de piață, performanțele obținute de acestea în procesul desfășurării activității economico-financiare depind de oportunitatea și argumentarea deciziilor manageriale. Îndeplinirea obiectivelor sporite ce revin întreprinderilor la etapa actuală necesită un volum însemnat de fonduri bănești. În asigurarea acestor fonduri, pentru utilizarea și repartizarea lor cu maxim de eficiență un rol important îl are managementul financiar.

Managementul financiar al unei entități este expresia unui domeniu specific al activității de conducere, domeniu în cadrul căruia se fundamentează, elaborează, adoptă și finalizează deciziile financiare prin relevarea întregului potențial managerial la nivelul întreprinderii. Astfel, orice întreprindere pentru a ține față tuturor obstacolelor are nevoie de informații, care pot fi dobândite prin efectuarea unei analize a situațiilor financiare anuale delimitându-se poziția financiară și performanțele acesteia.

În contextul relațiilor economiei de piață, fiecare întreprindere indiferent de dimensiune, sector de activitate sau forma de proprietate, se confruntă cu o serie de probleme privind cerințele mediului în care își desfășoară activitatea, îmbunătățirea performanțelor financiare în raport cu alte întreprinderi concurente.

În scopul depistării și rezolvării problemelor care apar diagnosticul activității economice devine una din funcțiile de bază ale sistemului decizional pentru orice unitate economică. Diagnosticul activității economice servește drept bază pentru depistarea rezervelor interne de sporire a eficienței funcționării agentului economic, care în procesul activităților desfășurate se realizează prin elaborarea unor măsuri concrete, ce asigură sporirea rezultatelor financiare, a asigurării stabilității financiare, capacității de plată și credibilității lui.

Valorificarea potențialului de producere și comercializare, estimarea eficienței utilizării factorilor de producție, aprecierea ratelor de gestiune financiară, capacității de plată și stabilității financiare, precum și elaborarea măsurilor de îmbunătățire a situației financiare necesită efectuarea unei analize economico-financiare complexe.

În acest context, condițiile actuale de activitate ale întreprinderilor autohtone determină necesitatea unor modificări teoretice și aplicative în metodele de examinare a rezultatelor activităților desfășurate, pentru a deveni compatibile exigențelor economiei de piață.



Diagnosticul și estimarea potențialului economic al unei întreprinderi reprezintă un instrument eficient de constatare a stării de „sănătate” a acesteia din punct de vedere financiar la un moment dat și de evaluare a perspectivelor de dezvoltare.

Scopul lucrării constă în argumentarea importanței diagnosticului potențialului economic al întreprinderii în condițiile unei activități durabile, delimitarea și stabilirea elementelor componente și a factorilor de influență, studierea modelelor aplicative în acest domeniu la nivel internațional și posibilitățile utilizării acestora în practica autohtonă.

În vederea realizării acestui scop în lucrare au fost formulate următoarele sarcini:

- Analiza patrimoniului întreprinderii și a surselor de finanțare;
- Analiza rezultatelor financiare și a stării financiare a întreprinderii
- investigarea principalilor indicatori utilizați pentru diagnosticul potențialului economic al întreprinderii în contextul analizei expres;
- evidentierea oportunităților de creștere a potențialului economic al întreprinderii;
- elaborarea măsurilor de perfecționare a funcțiunii financiare în cadrul întreprinderii..

Obiectul cercetării îl constituie activitatea întreprinderii SC ”H & C PRIM” S.R.L. ca fiind una din întreprinderile comerciale Republicii Moldova..

Baza informațională a cercetării a constituit-o informația statistică culeasă din diferite rapoarte cum ar fi bilanțul contabil, contul de profit și pierderi, infrastructura întreprinderii, activitatea de antreprenariat, baza materială a întreprinderii precum și informația financiară privind finanțele întreprinderii.

La efectuarea cercetării au fost utilizate așa metode ca sinteza diferitor cercetări teoretice privind diagnosticul activității economico-financiare, deducția, compararea, extrapolarea și altele.

Scopul și sarcinile cercetării au determinat structura tezei, care cuprinde: introducerea, trei capitole, concluzii și recomandări.

## **BIBLIOGRAFIE:**

1. Porter, Michael E., The Competitive Advantage of Nations.- London.- Macmillan.1990. 855 p.  
2.
2. Quinn J.B., Strategic change: logical incrementalism, Sloan Management Review. Fall., 1978.
3. Quinn J.B., Voyer J., The Strategy Process., Enlewood Cliffs: Pretince Hall, 1994.
4. McKiernan P., Strategy past, strategy futures, Long Range Planning, October, 1997, no. 30(5).
5. Porter, Michael E., Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance., New York, The Free Press, 1985. Trad. Nistor, S., Oganovici L.,
6. Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață., București, Teora, 2001. – 512 p. 7. Rumelt R., How much does industry matter?, StrategicManagement Journal, March, 1991.
7. Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford Universiy Press, Oxford, 1959.
8. Prahalad C.K., Hamel G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 1990, p.79-91.
9. Demarest M., Understanding knowledge management., Long Range Planning, 1997, no. 30(3), p. 374-384.