



Universitatea Tehnică a Moldovei

**STRATEGII DE CREȘTERE A
COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII**

Masteranda: Miron Corina
Conducătoare: Gheorghîța Maria
Prof. univ., dr.

Chișinău, 2025

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

Admis la susținere
Șef departament:
Țurcan Rina, conf. Univ., dr.

„_____” _____ 2025

Strategii de creștere a competitivității întreprinderii

Teză de master

Masteranda:

**Miron Corina,
gr.AA-231**

Conducătoare:

**Gheorghita Maria
Prof. univ., dr.**

Chișinău , 2025

ADNOTARE

Autor: Miron Corina.

Tema: Strategii de creștere a competitivității întreprinderii.

Structura tezei: Introducere, Trei capitole, Concluzii și recomandări, Bibliografie formată din 40 de surse, 13 anexe, 51 pagini text de bază, 10 tabele și 7 figuri.

Cuvinte cheie: Competitivitate, strategie, măsuri de îmbunătățire, telecomunicații, concurență.

Scopul lucrării: Scopul principal al acestei lucrări constă în evaluarea și identificarea strategiilor eficiente pentru îmbunătățirea competitivității companiei SA Moldtelecom. Prin analizarea situației curente a companiei și a mediului de afaceri în care aceasta operează, lucrarea își propune să ofere soluții concrete care ar contribui la consolidarea poziției competitive a întreprinderii pe piața autohtonă. În acest fel, se urmărește formularea unor recomandări practice pentru managementul companiei, care să sprijine adoptarea unor măsuri inovatoare și sustenabile de creștere a nivelului de competitivitate pe termen lung.

Obiectivele cercetării: Obiectivele acestei cercetări sunt să identifice și să analizeze strategiile eficiente pentru sporirea competitivității companiei SA Moldtelecom. Aceste obiective includ evaluarea stării economico-financiare actuale a companiei, identificarea punctelor forte și slabe, precum și a oportunităților și amenințărilor din mediul economic. În baza rezultatelor analizei diagnostic, cercetarea urmărește identificarea unor soluții concrete pentru îmbunătățirea performanțelor întreprinderii, consolidarea poziției competitive pe piață, oferind recomandări managementului companiei în vederea adoptării unor decizii pentru o dezvoltare inovatoare și sustenabilă pe termen lung.

Metodele aplicate la elaborarea lucrării: În această lucrare, au fost aplicate diverse metode de cercetare, atât cantitative, cât și calitative. A fost utilizat studiul bibliografic întru identificarea principalelor strategii posibile de aplicat în cadrul întreprinderii pentru creșterea nivelului de competitivitate. De asemenea a fost utilizată analiza diagnostic în scopul evaluării situației economico-financiare a întreprinderii. Fost utilizată analiza comparativă pentru a aprecierea poziției concurențiale a întreprinderii SA Moldtelecom pe piața telecomunicațiilor din Republica Moldova. Aceste metode au oferit o bază solidă pentru formularea unor strategii eficiente de creștere a competitivității companiei bazate pe investiții în tehnologie, formarea profesională a angajaților, adoptarea practicilor ecologice și valorificarea resurselor secundare. Aceste măsuri vor contribui la creșterea performanței și la consolidarea poziției competitive pe piață.

ANNOTATION

Author: Miron Corina.

Theme: Strategies for competitiveness Increasing of the company.

Thesis structure: Introduction, Three chapters, Conclusions and recommendations, Bibliography consisting of 40 sources, 13 annexes, 51 pages of basic text, 10 tables and 7 figures.

Key words: competitiveness, strategy, improvement measures, telecommunications, competitiveness.

Purpose of the work: The main purpose of this work is to evaluate and identify effective strategies for improving the competitiveness of SA Moldtelecom. By analyzing the current situation of the company and the business environment in which it operates, the work aims to provide concrete solutions that would contribute to strengthening the competitive position of the enterprise on the domestic market. In this way, it aims to formulate practical recommendations for the company's management, which would support the adoption of innovative and sustainable measures to increase the level of competitiveness in the long term.

Research objectives: The objectives of this research are to identify and analyze effective strategies for increasing the competitiveness of the company SA Moldtelecom. These objectives include assessing the current economic and financial situation of the company, identifying strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the economic environment. Based on the results of the diagnostic analysis, the research aims to identify concrete solutions to improve the company's performance, strengthen its competitive position in the market, and provide recommendations to the company's management in order to make decisions for innovative and sustainable long-term development.

Methods applied in the development of the paper: In this paper, various research methods were applied, both quantitative and qualitative. Bibliographic study was used to identify the main possible strategies to be applied within the enterprise to increase the level of competitiveness. Diagnostic analysis was also used to assess the economic and financial situation of the company. Comparative analysis was used to assess the competitive position of SA Moldtelecom on the telecommunications market in the Republic of Moldova. These methods provided a solid basis for formulating effective strategies to increase the company's competitiveness based on investments in technology, professional training of employees, adoption of environmental practices and valorization of secondary resources. These measures will contribute to increasing performance and consolidating the competitive position on the market.

CUPRINS

INTRODUCERE	8
1. REPERE CONCEPTUALE PRIVIND STRATEGIILE DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII	10
1.1 Abordări conceptuale privind competitivitatea întreprinderii.	10
1.2 Conceptul de strategie și caracteristicile ei	14
1.3 Strategii de sporire a competitivității întreprinderii.	17
2. ANALIZA DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII	„SA
MOLDTELECOM,,	22
2.1 Locul întreprinderii Moldtelecom în ramura telecomunicații.	22
2.2 Analiza vânzărilor și a poziției concurențiale a întreprinderii Moldtelecom în piața telecomunicațiilor din R. Moldova.	31
2.3 Analiza situației financiare a întreprinderii.....	36
2.4 Analiza stabilității financiare a întreprinderii.	42
3. STRATEGII DE CREȘTERE A NIVELULUI DE COMPETITIVITATE AL ÎNTRINDERII	46
3.1 Analiza nivelului actual de competitivitate al întreprinderii.....	46
3.2 Tipurile de strategii de creștere a competitivității întreprinderii.	48
3.3 Măsuri strategice de creștere a competitivității întreprinderii SA Moldtelecom. 	49
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	54
BIBLIOGRAFIE	56
ANEXE	59

INTRODUCERE

Sectorul telecomunicațiilor din Republica Moldova a înregistrat o creștere semnificativă în ultimele decenii, devenind un pilon important al economiei naționale. După destrămarea Uniunii Sovietice, infrastructura de telecomunicații a țării era deficitară, însă, odată cu înființarea Întreprinderii de Stat Moldtelecom în 1993, s-au realizat investiții considerabile în modernizarea și extinderea rețelelor de comunicații. În prezent, Moldova dispune de o infrastructură avansată atât în telefonie fixă, cât și în telefonie mobilă și internet. Moldtelecom, principalul operator de telecomunicații din țară, deține o cotă de piață importantă și continuă să investească în tehnologii noi pentru a oferi servicii de calitate clienților săi.

Într-o piață de telecomunicații din ce în ce mai competitivă, companiile din acest sector trebuie să adopte strategii inovatoare pentru a-și menține și îmbunătăți poziția pe piață. Tema acestei teze, "Strategii de creștere a competitivității întreprinderii SA Moldtelecom", abordează aceste provocări și oportunități. Prin analizarea situației actuale a companiei și a mediului de afaceri în care operează, lucrarea își propune să identifice soluții concrete pentru creșterea performanței și consolidarea poziției competitive a SA Moldtelecom. Astfel, teza va oferi recomandări practice pentru managementul companiei, subliniind importanța adoptării unor măsuri inovatoare și sustenabile pe termen lung.[1]

Obiectivele acestei lucrări sunt să identifice și să analizeze strategiile eficiente pentru creșterea competitivității companiei SA Moldtelecom. Aceste obiective includ evaluarea stării actuale a companiei, identificarea punctelor forte și slabe, precum și a oportunităților și amenințărilor din mediul extern. De asemenea, cercetarea urmărește să propună soluții concrete pentru îmbunătățirea performanței și consolidarea poziției competitive pe piață, oferind recomandări practice pentru managementul companiei în vederea adoptării unor măsuri inovatoare și sustenabile pe termen lung.

Prin examinarea situației actuale a companiei și a mediului de afaceri în care operează, lucrarea își propune să identifice soluții concrete pentru creșterea performanței și consolidarea poziției competitive a SA Moldtelecom. Astfel, teza va oferi recomandări practice pentru managementul companiei, subliniind importanța adoptării unor măsuri inovatoare și sustenabile pe termen lung.

Structura tezei include: introducerea, 3 capitole, concluzii și recomandări, bibliografia, anexe.

Primul capitol „Repere conceptuale privind strategiile de creștere a competitivității” oferă o analiză teoretică a conceptului de competitivitate și a relevanței acestuia pentru întreprinderi. Acest capitol examinează diversele strategii care pot fi utilizate pentru a îmbunătăți competitivitatea,

cum ar fi strategiile de inovare, diferențiere și reducere a costurilor. De asemenea, sunt prezentate modele și teorii relevante din literatura de specialitate, care furnizează un cadru conceptual pentru înțelegerea și aplicarea acestor strategii în contextul specific al SA Moldtelecom. Scopul acestui capitol este de a oferi o bază teoretică solidă pentru analiza și recomandările ulterioare din lucrare.

Al doilea capitol, „Analiza diagnostic a întreprinderii Moldtelecom” oferă o evaluare cuprinzătoare a poziției și performanței Moldtelecom în sectorul telecomunicațiilor din Republica Moldova. Acesta începe prin a plasa compania în contextul industriei de telecomunicații, subliniind rolul și importanța sa. Urmează o analiză a vânzărilor și a poziției concurențiale pe piața locală. Capitolul continuă cu o evaluare financiară detaliată, incluzând analiza costurilor, profitului și rentabilității. În final, se examinează stabilitatea financiară a companiei prin prisma lichidității, solvabilității și echilibrului financiar, oferind o imagine completă a sănătății economice a Moldtelecom.

Capitolul trei al tezei, intitulat „Strategii de creștere a nivelului de competitivitate al întreprinderii”, se axează pe identificarea și implementarea unor strategii eficiente pentru a îmbunătăți competitivitatea Moldtelecom. Începe cu o evaluare a competitivității actuale a companiei, analizând punctele forte și slabe în raport cu concurența. Apoi, se prezintă diverse tipuri de strategii pentru creșterea competitivității, cum ar fi diversificarea produselor, penetrarea pieței și formarea de alianțe strategice. În final, capitolul detaliază măsurile strategice specifice care pot fi adoptate pentru a spori competitivitatea, inclusiv optimizarea proceselor interne, investițiile în tehnologie și dezvoltarea resurselor umane.

În concluzie, analiza detaliată a întreprinderii Moldtelecom a evidențiat rolul său crucial în sectorul telecomunicațiilor din Republica Moldova, subliniind atât punctele forte, cât și provocările existente. Recomandările includ diversificarea serviciilor, reducerea costurilor, îmbunătățirea relațiilor cu clienții, formarea de parteneriate strategice, investiții în dezvoltarea resurselor umane și monitorizarea constantă a pieței. Implementarea acestor măsuri poate ajuta Moldtelecom să își consolideze poziția pe piață, să îmbunătățească performanța financiară și să își crească competitivitatea, asigurându-și astfel un rol de lider în industria telecomunicațiilor din Republica Moldova.

BIBLIOGRAFIE

- [1] **PORTER, M. E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- [2] **GHEORGHITA, M., & OBERȘT, A.** (2021). *Advancing sustainable development through environmental commitment of apparel producers*. *Journal of Social Sciences*, 4 (1), 47-57
- [3] **GRANT, R. M.** (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- [4] **RADU, I., & APOSTOL, C.** (2008) - *Strategii competitive în afaceri*. București: Editura ASE.
- [5] **BUGAIAN, L., & CRUCERESCU, C.** *Strategic aspects and reserves of quality enhancement for the teaching methods of the economical courses in the Higher Education Institutions*. In *The 5-th International Seminar on the Quality Management in Higher Education*, 12-14 June 2008, Tulcea, Romania (pp. 403-409). ISI Web of Knowledge ISI Proceedings Database.
- [6] **CIOBANU, I.** (1998) - *Management strategic – o abordare procesuală*. Iași: Editura Polirom.
- [7] **GHEORGHITA, M.** *Contribuția angajamentului social și de mediu la sustenabilitatea întreprinderilor din industria ușoară și implementarea economiei circulare*. In V-th International Symposium Creativity Technology Marketing 2023, Technical University of Moldova.
- [8] **MACMILLAN, H. , TAMPOE, M.**, (2000), *Strategic Management*, Oxford University Press, New York.
- [9] **BORZA, A.**, (2003), *Management strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj- Napoca.
- [10] **ȚURCAN, R., & ȚURCAN, I.** *Salary – an important tool for ensuring sustainable development and economic growth*. In *Competitiveness and sustainable development*, 2nd edition, 20 noiembrie 2020, Chișinău, Moldova.
- [11] **BORZA, A., GICĂ, O. A.**, (2003), *Analiza strategiei și contextului de acțiune a firmelor noi*, Simpozionul “Specializare, dezvoltare, integrare”, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 134-139.
- [12] **THOMPSON, A.,A., STRICKLAND, A., J.**, (1993), *Strategic Management*, Irwin, Burr Ridge.

- [13] ȚURCAN, R., & ȚURCAN, I. *Digital transformation of business in the context of sustainable development*. In EU: Building links to Eastern Partnership Countries, 1st edition, 15-16 martie 2023, Chișinău, Moldova.
- [14] OBERȘT, A. *Analysis of sustainable development practices in the European Union: a perspective on achieved successes and encountered challenges*. In Competitiveness and sustainable development, 6th edition, 7-8 noiembrie 2024, Chișinău, Moldova.
- [15] <https://www.anrceti.md/fileupload/66>
- [16] <https://moldtelecom.md/ro/personal/Despre-companie>
- [17] <https://www.anrceti.md/files/filefield/Anuar%20statistic%202023.pdf>
- [18] https://statistica.gov.md/ro/produsul-intern-brut-in-trimestrul-iv-2023-si-anul-2023-9497_61050.html,
- [19] CRUCERESCU, C. (2008). *Rezerve de sporire a avantajului competitiv relevate prin prisma sistemului valoric într-un sector vertical integrat*. Meridian Ingineresc, 1, 85-87. ISSN 1683-853X, UTM, Chișinău.
- [20] MUNTEAN, N. (2021). *Bazele contabilității: Note de curs*. Chișinău: Tehnica-UTM.
- [21] COJOCARI, V. (2024). *Contabilitate financiară I: Note de curs*. R. Țurcan (Ed.). Chișinău: Tehnica-UTM.
- [22] GHEORGHÎȚA M, *Economia întreprinderii industriale*, Chișinău, Editura ABC, 2011.
- [23] BUGAIAN L. *Managementul costurilor și contabilitatea managerială*. Chișinău: Editura Bons Offices, 2003.
- [24] GUMENIUC, I. (2023). *Management financiar: Îndrumar metodic privind realizarea lucrării individuale*. Chișinău: Editura Tehnica-UTM.
- [25] ȚIRIULNICOVA N., *Analiza rapoartelor financiare*. Ed. II. Asociația Obștească ACAP RM, 2011.
- [26] САВИЦКАЯ, Г.В. *Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия*. Москва: Издательство ИНФРА-М, 2017.
- [27] IȘFĂNESCU A. , *Analiza economico financiară*, Editura Economică, București, 1999.
- [28] ROBU V., GEORGESCU N., *Analiza economico-financiara*, Editura Academiei de Științe Economice, Bucuresti, 2001
- [29] BĂTRÂNCEA I., *Analiza economico-financiara a societăților comerciale*, Editura ETA, Cluj-Napoca, 1997
- [30] POPESCU, D. R. (2001). *Competitivitatea întreprinderilor mici și mijlocii*. Editura Economică, București.

- [31] **POPESCU, A.** (2023). *Evoluția pieței de telecomunicații în Republica Moldova*. Revista de Telecomunicații, 12(3), 45-58.
- [32] **ISTOCESCU, A.**, (2008), *Strategia și managementul strategic al firmei*, Editura ASE, București.
- [33] **GHEORGHÎȚA, M., STRATILA, A., GUMENIUC, I.** *Transformation of Moldova's agricultural sector: new challenges and investment opportunities*. In tezele conferinței internaționale „COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT” 7-8 noiembrie, Chișinău, Tehnica-UTM, 2024. pp. 229-236. ISBN 978-9975-64-483-9 (PDF). [citât 13.12.2024].
- [34] **POPA, I.** (2004). *Strategii de creștere a competitivității*. București: Editura Economică.
- [35] **STRATILA A., ȚURCAN R., GHEORGHÎȚA M.** *Efficiency of personnel management and its impact on labour productivity: the experience of agricultural enterprises in the Republic of Moldova*. In: Proceeding book of 3rd international conference on engineering, natural and social sciences ICENSOS 2024, Konya, Turkey, 16-17.05.2024, Publisher: All Science Academy. pp.1100-1107. ISBN: 978-625-6314-07-8. [citât 15.10.2024].
- [36] **STRATILA, A.** *Current trends in higher education in the Republic of Moldova: factors of student enrollment and retention*. Economia contemporană, ROMANIA, Vol.8, nr.4, 2023, pp. 46-53. ISSN 2537 – 4222. [citât 19.10.2024].
- [37] **GHEORGHÎȚA, M., STRATILA, A., ȚURCAN, I.** *Perspectives for improving the environment of the Republic of Moldova in the context of long-term development of water supply, sewerage and waste management enterprises*. In tezele conferinței internaționale „COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT” 2-3 noiembrie, Chișinău, Tehnica-UTM, 2023. pp. 43-50. ISBN 978-9975-64-364-1 (PDF). [citât 21.10.2024].
- [38] **GHEORGHÎȚA, M., STRATILA, A.** *Sustainable development of construction contractors of the Republic of Moldova in the context of waste generation and processing*. Journal of Social Sciences. 2023, 6 (1), pp. 6-15. ISSN 2587-3490. [citât 29.10.2024]
- [39] **BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S.** (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson
- [40] **COJUHARI A., MAMALIGA V., CILOCI R., CIOBANU M., GHEORGHÎȚA M., BUGAIAN L., UȘANLÎ D., GOROBIEVSCHI S., ȚURCAN I., BUZU O., MANOLE T., CRUCERESCU C., GUMENIUC I., ALCAZ T., ȚURCANU D., BUMBU I., GRUNZU T., ȚURCANU N., CUCOȘ S., CHILDESCU V.,** *MANAGEMENT INDUSTRIAL (Manual universitar)*; Editura Tehnica-Info, Chisinau, 2019; ISBN 978-9975-63-446-5