



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CADRUL  
ÎNTRERINDERII**

**Studenta:**

**Ponici Alexandrina**

**Coordonator:**

**Dr., prof..univ. Gheorghîța Maria**

**Chișinău – 2024**

**Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova**  
**Universitatea Tehnică a Moldovei**  
**Programul de master „Administrarea afacerilor” 90cr**

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

---

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024

**Managementul calității în cadrul întreprinderii**

**Teză de master**

**Masterand: Ponici Alexandrina** (\_\_\_\_\_)

**Coordonator: Gheorghîța Maria** (\_\_\_\_\_)

**Adnotare**  
**La teza de master cu tema: “ MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CADRUL**  
**ÎNTRERINDERI” efectuată de Ponici Alexandrina,**  
**Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău 2023.**

**Structura tezei de master:** Teza este constituită din introducere, 3 capitole și concluzie, bibliografie, 31 surse bibliografice, 16 figuri, 5 tabele structurate în 70 pagini text de bază și 5 anexe.

**Cuvinte cheie:** strategie, competitivitate, calitate, evaluare, planificare.

**Problematica studiului:** Reiese din necesitatea examinării mai aprofundate a managementului calității pentru întreprinderile prestatoare de servicii și elaborarea modelului de management integrat pentru acestea ținând cont de cerința de racordare la sustenabilitate.

**Scopul lucrării:** Scopul acestei lucrări constă în studierea și prezentarea conceptului de management al calității și a managementului integrat pentru întreprinderile prestatoare de servicii și propunerea modelului de documentare și implementarea a managementului integrat reieșind din necesitatea de aliniere la sustenabilitate.

**Obiectivele lucrării:** Pentru atingerea scopului propus au fost formulate și realizate următoarele obiectivele:

- Examinarea conceptului de management al calității;
- Prezentarea conceptului de management integrat;
- Descrierea modelului de management integrat care corespunde cerințelor de sustenabilitate;
- Analiza economico-financiară a întreprinderii care a servit drept obiect de cercetare;
- Elaborarea modelului de management integrat pentru întreprinderea analizată.

**Metodele aplicate la realizarea cercetării.** În lucrare au fost utilizate diferite metode de cercetare bazate atât pe metodele cantitative, cât și cele calitative. Printre metodele utilizate pot fi enumerate inducția și deducția, analiza și sinteza care au fost utilizate în capitolul teoretic al tezei, analiza comparativă a stat la baza realizării analizei diferitor indicatori economico-financiar ai întreprinderii studiate.

**Rezultatele concrete obținute.** A fost analizat conceptul de management al calității, modelul de management integrat bazat pe cerințele a trei standarde internaționale care corelează întocmai cu cerințele de asigurare a sustenabilității. De asemenea a fost efectuată analiza activității economico-financiare a întreprinderii și evidențiate punctele slabe și punctele forte ale acestea, înlăturarea cărora ar permite o dezvoltare economică durabilă. A fost prezentat modelul de management integrat propus pentru implementare în întreprinderea analizată care ar permite alinierea la cerințele de sustenabilitate.

## Annotation

**In the master's thesis with the theme: "QUALITY MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF ENTERPRISES" carried out by Ponici Alexandrina, Technical University of Moldova, Chisinau 2023.**

**The structure of the master's thesis:** The thesis consists of an introduction, 3 chapters and a conclusion, bibliography, 31 bibliographic sources, 16 figures, 5 tables structured in 70 pages of basic text and 5 appendices .

**Keywords:** strategy, competitiveness, quality, evaluation, planning.

**The issue of the study:** It emerges from the need for a more in-depth examination of quality management for service providers and the development of the integrated management model for them, taking into account the requirement of connection to sustainability.

**The purpose of the paper:** The purpose of this paper is to study and present the concept of quality management and integrated management for companies providing services and proposing the documentation model and the implementation of integrated management resulting from the need to align with sustainability.

**The objectives of the work:** To achieve the proposed goal, the following objectives were formulated and achieved:

- Examining the concept of quality management;
- Presentation of the concept of integrated management;
- Description of the integrated management model that corresponds to sustainability requirements;
- The economic-financial analysis of the enterprise that served as the object of research;
- Development of the integrated management model for the analyzed enterprise.

**The methods applied to the research.** Different research methods based on both quantitative and qualitative methods were used in the paper. Among the methods used can be listed induction and deduction, analysis and synthesis that were used in the theoretical chapter of the thesis, the comparative analysis was the basis for the analysis of various economic and financial indicators of the studied enterprise.

**Concrete results obtained.** The concept of quality management was analyzed, the integrated management model based on the requirements of three international standards that correlate exactly with the requirements of ensuring sustainability. The analysis of the economic-financial activity of the enterprise was also carried out and its weaknesses and strengths were highlighted, the removal of which would allow a sustainable economic development. The integrated management model proposed for implementation in the analyzed enterprise was presented, which would allow alignment with sustainability requirements.

## CUPRINS:

<b>Introducere.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Fundamentele teoretice ale managementului calității.....</b>	<b>8</b>
1.1. Definirea conceptului de calitate și management al calității.....	8
1.2. Metode și tehnici de îmbunătățire continuă a calității.....	20
1.3. Riscurile de calitate și gestionarea acestora.....	26
<b>2. Analiza activității economico-financiare a întreprinderii.....</b>	<b>35</b>
2.1. Caracteristica generală a întreprinderii.....	35
2.2. Analiza activității comerciale a întreprinderii.....	49
2.3. Analiza utilizării potențialului intern.....	40
2.3.1. Eficiența utilizării potențialului tehnic al întreprinderii.....	40
2.3.2. Eficiența utilizării potențialului uman.....	41
2.4. Analiza situației financiare.....	48
2.4.1. Analiza profitului.....	48
2.4.2. Analiza rentabilității.....	49
<b>3. Măsuri pentru implementarea managementului integrat în cadrul întreprinderii</b>	
<b>„Baștina-RADOG” S.R.L.....</b>	<b>51</b>
3.1. Analiza situației privind managementul calității.....	51
3.2. Sistemul integrat de management - instrument de asigurare a sustenabilității.....	59
3.3. Modelul de implementare a managementului integrat în întreprinderea „Baștina- RADOG” S.R.L.....	66
Concluzii.....	70
Bibliografie.....	71
Anexe.....	74
Anexa 1. Certificat de conformitate a sistemului de management al calității	
Anexa 2. Anexa la certificatul de conformitate a sistemului de management al calității	
Anexa 3. Situații financiare pentru anul 2019	
Anexa 4. Situații financiare pentru anul 2020	
Anexa 5. Situații financiare pentru anul 2021	

## Introducere

În contextul dinamic și competitiv al mediului de afaceri contemporan, managementul calității este o componentă esențială a strategiei organizaționale orientate către performanță și succes durabil. Într-o lume în care standardele ridicate de calitate dau tot mai mari așteptări clienților și impun condiții pentru relevanță pe piață, întreprinderile sunt nevoite să își orienteze atenția și eforturile către implementarea și menținerea unor sisteme eficiente de management al calității.

De-a lungul timpului, conceptul de calitate a evoluat semnificativ, devenind nu doar o necesitate operațională, ci și o filozofie strategică. Întreprinderile conștientizează că beneficiile din excelența în calitate nu se limitează doar în livrarea de produse și servicii conforme, ci și de asemenea, este un factor cheie în construirea unei reputații solide pe piață și în obținerea loialității clienților. În acest context, explorarea și dezvoltarea unui cadru comprehensiv pentru implementarea managementului integrat într-o întreprindere specifică domeniului poligrafic este de o actualitate importantă. Concentrarea asupra modului în care întreprinderile pot integra cu succes principiile managementului integrat în structura organizațională aliniindu-se cu standardele internaționale recunoscute contribuie la obținerea de avantaje competitive durabile.

În contextul specific al industriei poligrafice, unde procesele sunt complicate și materialele variate, gestionarea integrată a calității devine esențială pentru a asigura livrarea produselor și a serviciilor în conformitate cu standardele ridicate ale pieței. Prin integrarea aspectelor de calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă stipulate într-un sistem coerent, se urmărește consolidarea și optimizarea performanței organizaționale, promovând excelența în calitate și conformitatea cu cerințele normelor și reglementărilor specifice și abordarea provocărilor ale acestei industrii pentru a dezvolta strategii adaptate, luând în considerare particularitățile tehnologice, materialele utilizate și normele de siguranță implicate. Prin abordarea acestei teme, se intenționează nu doar să se evidențieze importanța managementului integrat în industria poligrafică, ci și să se argumenteze trecerea de la managementul calității bazat pe producere la un management integrat ce tine sub control toate sferele de activitate ale întreprinderii. Prin integrarea acestui sistem, se vizează nu doar asigurarea calității produselor și serviciilor, ci și creșterea eficienței operaționale, reducerea riscurilor și respectarea standardelor etice și de mediu.

Scopul acestei lucrări constă în studierea și prezentarea conceptul de management al calității și a managementului integrat pentru întreprinderile prestatoare de servicii și propunerea modelului de documentare și implementarea a managementului integrat reieșind din necesitatea de aliniere la sustenabilitate.

**Obiectivele lucrării:** Pentru atingerea scopului propus au fost formulate și realizate următoarele obiectivele:

- Examinarea conceptului de management al calității;
- Prezentarea conceptului de management integrat;
- Descrierea metodelor și tehnicilor de îmbunătățire a calității;
- Descrierea modelului de management integrat care corespunde cerințelor de sustenabilitate;
- Analiza economico-financiara a întreprinderii poligrafice „Baștina-RADOG” SRL;
- Elaborarea modelului de management integrat pentru întreprinderea analizată.

Metodologia cercetării cuprinde atât metode de analiză cantitativă, cât și metode calitative. Printre metodele utilizate pot fi enumerate inducția și deducția, analiza și sinteza care au fost utilizate în capitolul teoretic al tezei, analiza comparativă a stat la baza realizării analizei diferitor indicatori economico-financiari ai întreprinderii studiate.

Prin cercetări, sau explorat și evaluat diferite modele de management al calității, cu un accent deosebit pe metode și instrumente specifice prevăzute de standardele internaționale ISO 9001, ISO 14001 și ISO 45001 relevante pentru domeniul poligrafic.

Această teză propune să contribuie la înțelegerea mai profundă a managementului calității și la conturarea unui cadru conceptual și practic care să asiste organizațiile în călătoria lor către excelența în calitate.

Prin contribuția adusă prin această teză, întreprinderea poligrafică „Baștina-RADOG” SRL își va crește nivelul de sustenabilitate ceea ce va consolida poziția pe piață, rămânând competitivă într-un mediu economic dinamic și exigent.

## Bibliografie:

1. MAMALIGA V., ȚURCAN R., Metodologia cercetării științifice: Note de curs. Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Inginerie Economică și Business, Departamentul Economie și Management. – Chișinău: Tehnica-UTM, 2022
2. Creeaza.com. *Elemente de teoria calitatii*. [online].[accesat 15.09.23]. Disponibil: <https://www.creeaza.com/afaceri/comert/merceologie/ELEMENTE-DE-TEORIA-CALITATII941.php>
3. GHEORGHIU - ICPM. *Introducere in calitate*. [online].[accesat 15.09.23].Disponibil: <https://sim.tuiasi.ro/wp-content/uploads/Gheorghiu-ICPM.pdf>
4. Maria OLEINIUC. *ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND CALITATEA*. [online]. [accesat 15.09.23]. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Abordari%20conceptuale%20privind%20calitatea.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Abordari%20conceptuale%20privind%20calitatea.pdf)
5. *Orientari actuale privind definirea calitatii produselor si serviciilor*. [online]. Publicat pe ianuarie 31.2011. [accesat15.09.23]. Disponibil: <https://salvareaimmurilor.wordpress.com/2011/01/31/orientari-actuale-privind-definirea-calitatii-produselor-si-serviciilor/>
6. *Orientari actuale privind definirea calitatii produselor si serviciilor*. [online]. Publicat pe februarie 16.2011. [accesat17.09.23]. Disponibil: <https://kasskad.blogspot.com/2011/02/orientari-actuale-privind-definirea.html>
7. BUGAIAN, L., GHEORGHÎȚA, M., CLOCI, R., CRUCERESCU, C., TURCAN, IU., DIACONU, C. Economia circulară. Note de curs. – Chișinău, Editura „Tehnica-UTM”, 2023, - 155p.,GHEORGHÎȚA M pp.13-42, 53-92, ISBN 978-9975-45-992-1
8. Rodica BÎRÎIAC. *SERVICII DE CALITATE ȘI ORIENTAREA CĂTRE CLIENT-NOȚIUNE TEORETICĂ, SAU REALITATE?*. [online].[accesat 15.09.23]. Disponibil: [http://libruniv.usarb.md/xXx/reviste/confbib/articole/2012\\_1/27-33%20conf%201%202012.pdf](http://libruniv.usarb.md/xXx/reviste/confbib/articole/2012_1/27-33%20conf%201%202012.pdf)
9. CIOBANU, Marin, et al. Management industrial:(Manual universitar). 2019
10. MÎȚU Victor. *MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE*. [online]. [accesat 17.09.23]. Disponibil: [http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/7591/Conf\\_TIEM\\_2013\\_pg158\\_165.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/7591/Conf_TIEM_2013_pg158_165.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
11. Larisa - Loredana DRAGOLEA. *Managementul calității funcții și principii*. [online]. [accesat 17.09.23]. Disponibil: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/820063/32.pdf>
12. Dicționare ale limbii române. [online]. [accesat 17.09.23]. Disponibil: <https://www.dex.md/definitie/risc>



13. Suport de curs. *Managementul riscurilor în afaceri*. [online]. [accesat 20.09.23]. Disponibil: <https://uspee.md/wp-content/uploads/2017/05/Managementul-riscurilor-%C3%AEn-afaceri-Suport-de-curs.pdf> [10]
14. GHEORGHİȚĂ M., OBERȘT A. Advancing sustainable development through environmental commitment of apparel producers, *Journal of Social Science*. 2021, Vol. IV, no. 1 (2021), pp. 47 - 57, ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504
15. BĂTRÂNCEA M. *Risc și faliment*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003
16. BOGDAN Ioan. *Managementul financiar*. București 2004;
17. BREZEANU Petre, BOȘTINARU Adrian, PRĂJIȘTEANU Bogdan” Diagnosticul financiar. Instrumente de analiză financiară”. Editura economică, București 2003;
18. BURDUȘ E., ANDRONICEANU A., „Managementul schimbărilor organizaționale”, București 2000 ;
19. CARABOL Anatol „Managementul riscului”, București 1999 ;
20. CARAIAN Gh., Toma GEORGESCU „, Managementul afacerilor”. Editura București 2003;
21. L. MÂNDRU, E.C. MÂNDRU. *CORELAȚIA CALITATE - RISC ÎN PROCESELE ECONOMICO - INDUSTRIALE*. [online]. [accesat 25.09.23]. Disponibil: [https://utm.md/meridian/2010/MI\\_1\\_2010/10\\_Mandru\\_L\\_Corelatia\\_calitate\\_risc.pdf](https://utm.md/meridian/2010/MI_1_2010/10_Mandru_L_Corelatia_calitate_risc.pdf)
22. *MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN DOMENIUL CALITĂȚII*. [online]. [accesat 28.09.23]. Disponibil: <https://lege5.ro/Gratuit/ge3danbqgeza/managementul-riscului-in-domeniul-calitatii-hotarare-23-2015?dp=ge4toojzgmztkmi>
23. *S.R.L FIRMA BAȘTINA RADOG. Informație despre companie*. [online]. [accesat 03.10.23] Disponibil: <https://www.data2b.md/ro/companies/1002600006838/srl-firma-bastina-radog>
24. *Amplasarea geografica, Bastina RADOG*. [online]. [accesat 03.10.23]. Disponibil: <https://goo.su/xf7z>
25. Dmitrii PARMACLI, Alexandru STRATAN. *CONCEPȚIA CALCULELOR INDICATORILOR EFICIENȚEI UTILIZĂRII MIJLOACELOR FIXE*. [online]. [accesat 03.10.23]. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/61\\_72\\_Conceptia%20calculelor%20indicatorilor%20eficientei%20utilizarii%20mijloacelor%20fixe.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/61_72_Conceptia%20calculelor%20indicatorilor%20eficientei%20utilizarii%20mijloacelor%20fixe.pdf)
26. Maria GHEORGHİȚĂ, Doina NISTOR. INCREASING THE PRODUCTIVITY OF GARMENT MANUFACTURERS THANKS TO CONSULTANCY SERVICES. *Journal of Social Sciences* Vol. III, no. 2 (2020), pp. 23 – 31.
27. OBERST, A. Current food safety challenges. *Journal of Social Science*. 2018, Vol.1, nr.1 (2018), p. 73-76. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504

28. ARGUMENTE PENTRU INTEGRAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT. [online]. [accesat 03.10.23] Disponibil: <https://www.fiatest.ro/wp-content/uploads/2016/05/Ce-este-Sistemul-de-Management-Integrat-Final.pdf> [25]
29. STANDARDE UTILIZATE IN DOMENIUL CALITATII. [online]. [accesat 03.10.23] Disponibil: <https://www.rasfoiesc.com/business/economie/comert/STANDARDE-UTILIZATE-IN-DOMENIU98.php>
30. Maria GHEORGHÎĂ, Ala OBERȘT, *Beneficiile investirii în sisteme de management integrate în industria ușoară*, Culegerea DEZVOLTAREA ECONOMICO-SOCIALĂ DURABILĂ A EUROREGIUNILOR ȘI A ZONELOR TRANSFRONTALIERE, VOLUMUL XXXVII, PERFORMANTICA IAȘI – 2020
31. Wikipedia, enciclopedia liberă. *Sustenabilitate*. [online]. [accesat 03.10.23] Disponibil: <https://goo.su/ZRiXho>
32. Origin and Natural. *Cei trei piloni ai sustenabilitatii* [online]. [accesat 03.10.23] Disponibil: [https://ro.linkedin.com/posts/origin-and-natural\\_cei-trei-piloni-ai-sustenabilitatii-activity-7119366417606488064-rYtc](https://ro.linkedin.com/posts/origin-and-natural_cei-trei-piloni-ai-sustenabilitatii-activity-7119366417606488064-rYtc)
33. Guest Post. *Sustenabilitate 101: ce înseamnă, importanța pentru mediu și cum ne putem îmbunătăți stilul de viață*. Publicat pe ianuarie 23.2023. [accesat 15.09.23]. Disponibil: <http://micilebucurii.ro/schimbari-climatice/ce-inseamna-sustenabilitate/>
34. ȚURCAN, Iu.; ȚURCAN, R. Quality management and its impact on entrepreneurial activity. *Journal of Social Science* 2023, 6 (1), pp. 16-24. [https://doi.org/10.52326/jss.utm.2023.06\(1\).02](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2023.06(1).02)
35. Will KENTON, Erika RASURE, Vikki VELASQUEZ. *ISO 14000 Definition, Standards, Certification, and Costs*. [online]. Actualizat pe septembrie 11.2023. [accesat 15.09.23]. Disponibil: <https://www.investopedia.com/terms/i/iso-14000.asp#:~:text=ISO%2014000%20is%20a%20set,by%20organizations%20large%20and%20small.>
36. What is ISO 45001?. [online]. [accesat 15.09.23]. Disponibil: <https://www.degrandson.com/select-online-iso-45001-training-course-2/>
37. Nicolae SBIERA. *Managementul Calitatii*. [online]. Publicat pe ianuarie 05.2010. [accesat 15.09.23]. Disponibil: [https://ru.scribd.com/doc/24805687/MANAGEMENTUL - CALITATII](https://ru.scribd.com/doc/24805687/MANAGEMENTUL-CALITATII)