

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 005.61:637.5(478)(043)

OBERȘT ALA

**MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERILOR DE FABRICARE A
PRODUSELOR DIN CARNE ÎN ECONOMIA
CONCURENȚIALĂ**

SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT

(în domeniul de activitate)

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific: _____ **SÎRBU Ion,**
doctor habilitat în științe economice,
profesor universitar

Autorul: _____ **OBERȘT Ala**

CHIȘINĂU, 2018

© Oberşt Ala, 2018

CUPRINSUL:

ADNOTARE	5
LISTA ABREVIERILOR.....	8
INTRODUCERE	9
1. REPERELE TEORETICO-CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI ÎN CONDIȚIILE ECONOMIEI CONCURRENTIALE	15
1.1 Sinteza conceptelor de management și sistem integrat de management	15
1.2 Tendințele actuale în dezvoltarea managementului contemporan.....	27
1.3 Caracteristica funcțiilor și subsistemelor manageriale	34
1.4 Concluzii la Capitolul 1	45
2. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICE ȘI DIAGNOSTICAREA MANAGEMENTULUI LA ÎNTREPRINDERILE DE FABRICARE A PRODUSELOR DIN CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA	47
2.1 Caracteristica generală și analiza structurii sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne.....	47
2.2 Evaluarea situației economice în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne și sectorul zootehnic	62
2.2.1 Analiza situației în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne	62
2.2.2 Analiza situației în sectorul zootehnic.....	67
2.3 Diagnosticul managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne.....	77
2.4 Concluzii la Capitolul 2.....	88
3. DIRECȚIILE DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI LA ÎNTREPRINDERILE DE FABRICARE A PRODUSELOR DIN CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA	90
3.1 Propunerea măsurilor în domeniul politicilor de stat pentru eficientizarea activității economico-manageriale în sectorul cărnii și produselor din carne	90
3.2 Identificarea strategiei de dezvoltare pentru sectorul cărnii și produselor din carne	94
3.2.1 Argumentarea strategiei de integrare pe verticală	94
3.2.2 Evaluarea proiectului investițional pentru ferma zootehnică de creștere a taurinelor pentru carne	99
3.3 Măsuri de perfecționare a managementului și propunerea metodologiei de evaluare a eficienței acestuia pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne.....	104
3.3.1. Reproiectarea subsistemelor manageriale	104
3.3.2 Evaluarea eficienței managementului întreprinderii.....	119
3.4 Implementarea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.....	123
3.5 Concluzii la Capitolul 3	138
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	140
BIBLIOGRAFIE	143

ANEXE	154
Anexa nr.1 Lista întreprinderilor de procesare a cărnii și fabricare a produselor din carne din Republica Moldova	155
Anexa nr.2 Caracteristica principalelor întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova	157
Anexa nr.3 Modelul Porter pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova	158
Anexa nr.4 Volumele de producție în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, tone.....	159
Anexa nr.5 Dinamica comerțului exterior la capitolul „Carne și organe comestibile”	161
Anexa nr.6 Totalizarea indicatorilor după destinații privind circulația cărnii în Republica Moldova.....	162
Anexa nr.7 Dinamica indicatorilor economico-financiari la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova	163
Anexa nr.8 Consumul cărnii și a produselor din carne în echivalent carne pe locuitor anual, kg	169
Anexa nr.9 Chestionar de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne	170
Anexa nr.10 Rezultatele sistematizate ale Chestionarului de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova	177
Anexa nr.11 Analiza SWOT pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova	180
Anexa nr.12 Structura organizatorică a FPC ROGOB SRL.....	181
Anexa nr.13 Structura organizatorică propusă a FPC ROGOB SRL	182
Anexa nr.14 Studiul de caz: managementul prin obiective la FPC ROGOB SRL.....	183
Anexa nr.15 Studiul de caz: Planul HACCP pentru produse din carne de la FPC ROGOB SRL	184
Anexa nr.16 Etapele de realizare al unui sistem integrat de management	185
Anexa nr.17 Certificat de implementare la FPC ROGOB SRL	186
Anexa nr.18 Act de implementare semnat de Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova	187
Anexa nr.19 Sinteza beneficiilor implementării pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova a sistemelor de management	188
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	189
CV AL AUTORULUI	190

ADNOTARE

la teza de doctor în științe economice „Managementul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne în economia concurențială (în baza materialelor din Republica Moldova)”, OBERȘT Ala, Chișinău, 2018

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 188 numiri, 19 anexe, 134 pagini text de bază, 14 figuri, 16 tabele.

Numărul de publicații la tema tezei: rezultatele obținute sunt publicate în 7 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: management, sistem integrat de management, funcții manageriale, subsisteme manageriale, diagnostică, metodologie, eficiența managementului, reprojecare, carne, produse din carne, sector, întreprinderi de fabricare a produselor din carne, industria alimentară, sector zootehnic, strategie, economia concurențială, situația economică.

Domeniul de studiu: specialitatea 521.03 Economie și management (în domeniul de activitate).

Scopul lucrării constă în propunerea măsurilor de perfecționare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova în baza diagnosticului situației și constrângerilor de dezvoltare a acestuia.

Obiectivele studiului constituie prezentarea conceptelor și legăturilor dintre management și sistemul integrat de management; analiza situației economice în sectorul cărnii și produselor din carne și sectorul zootehnic prin prisma formulării tendințelor de dezvoltare; diagnosticul managementului din punctele de vedere cantitativ și calitativ la întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone; propunerea măsurilor de perfecționare a managementului și argumentarea economică a metodologiei de evaluare a eficienței acestuia pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne.

Noutatea și originalitatea științifică a investigațiilor constau în dezvoltarea bazei teoretico-metodologice și perfecționarea managementului în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și acestea rezidă în: 1. sintetizarea esenței și evoluției conceptelor de management și a sistemelor integrate de management, în contextul tendințelor de dezvoltare a managementului contemporan; 2. identificarea perspectivelor de dezvoltare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, în urma analizei situației economice și diagnosticului managementului; 3. formularea recomandărilor la nivel sectorial pentru eficientizarea activității economico-manageriale a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne; 4. justificarea economică a strategiei de integrare pe verticală în amonte în condițiile de funcționare a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone; 5. elaborarea metodologiei de evaluare a eficienței managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne; 6. argumentarea necesității implementării sistemului integrat de management, reieșind din specificul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea din punct de vedere științific, metodologic și practic a măsurilor în domeniul managementului, fapt ce a confirmat oportunitatea perfecționării acestuia atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic, în vederea eficientizării activității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a tezei constă în analiza critică a conceptului de management și evaluarea tendințelor actuale în dezvoltarea acestuia în condițiile economiei concurențiale.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în aplicabilitatea și implementarea rezultatelor investigației în practica managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și aprobarea publică a rezultatelor, reflectate în publicații științifice, prezentări la manifestări științifice în țară și peste hotare, confirmate prin acte de implementare și include diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a managementului, aplicarea metodei sondajului bazat pe autoevaluarea, promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte la întreprinderile de fabricare a produselor din carne, implementarea măsurilor de reprojecare a subsistemelor manageriale, evaluarea eficienței absolute și relative a managementului, cu suportul metodologiei propuse, implementarea sistemelor integrate de management, luând în considerare tendințele internaționale.

Implementarea rezultatelor științifice. Aspectele teoretice și recomandările practice, prezentate în teză, au fost implementate de către Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova și FPC ROGOB SRL.

АННОТАЦИЯ

к диссертационной работе на соискание ученой степени доктора экономических наук
«**Менеджмент мясоперерабатывающих предприятий в условиях конкурентной экономики
(на основе материалов Республики Молдова)**», ОБЕРШТ Алла, Кишинэу, 2018

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 188 названий, 19 приложений, 134 страницы основного текста, 14 фигур, 16 таблиц.

Количество публикаций по теме диссертации: полученные результаты опубликованы в 7 научных статьях.

Ключевые слова: менеджмент, интегрированная система менеджмента, управленческие функции, управленческие подсистемы, диагностика, методика, эффективность менеджмента, репроектирование, мясо, мясопродукты, отрасль, мясоперерабатывающие предприятия, пищевая промышленность, животноводческий сектор, стратегия, конкурентная экономика, экономическая ситуация.

Область изучения: специальность 521.03 Экономика и менеджмент (в области деятельности).

Цель работы является предложение мер по совершенствованию менеджмента на мясоперерабатывающих предприятиях Республики Молдова на основе диагностики проблем в развитии.

Задачи работы включают представление концепций и связей между менеджментом и интегрированной системой менеджмента; анализ экономической ситуации в мясоперерабатывающей отрасли и животноводческом секторе и выявление тенденций развития; качественная и количественная диагностика менеджмента на отечественных мясоперерабатывающих предприятиях; предложение мер по совершенствованию менеджмента и экономическое обоснование методики оценки его эффективности.

Научная новизна и оригинальность полученных результатов включают развитие научно-методической базы и совершенствование менеджмента на мясоперерабатывающих предприятиях и содержит: 1. обобщение сущности и эволюции концепций менеджмента и интегрированных систем менеджмента в контексте направлений развития современного менеджмента; 2. идентификация перспектив развития менеджмента мясоперерабатывающих предприятий Республики Молдова на основе анализа экономической ситуации и диагностики менеджмента; 3. формулировка рекомендаций на отраслевом уровне для повышения эффективности экономико-управленческой деятельности мясоперерабатывающей отрасли; 4. экономическое обоснование стратегии вертикальной интеграции в современных условиях функционирования мясоперерабатывающей отрасли; 5. разработка методики по оценке эффективности менеджмента мясоперерабатывающих предприятий; 6. аргументация необходимости внедрения интегрированной системы менеджмента, учитывая специфику мясоперерабатывающих предприятий.

Решенная научная проблема состоит в обосновании с научной, методической и практической точек зрения мероприятий в области менеджмента, которые подтвердили необходимость его совершенствования на мезоэкономическом и микроэкономическом уровнях, в целях повышения эффективности деятельности мясоперерабатывающих предприятий Республики Молдова.

Теоретическое значение состоит в критическом анализе концепции менеджмента и оценки тенденций его развития в условиях конкурентной экономики.

Прикладное значение состоит в применении и внедрении результатов исследования в практику управления мясоперерабатывающих предприятий и публичное утверждение результатов, отраженных в научных публикациях, презентаций на научных мероприятиях, подтвержденные актами внедрения и включают диагностику и оценку уровня развития менеджмента, применение метода опроса, основанного на самооценке, продвижение стратегии вертикальной интеграции, реинжиниринг управленческих подсистем, оценка абсолютной и относительной эффективности менеджмента с применением предложенной методики, внедрение интегрированных систем менеджмента, учитывая международные тенденции.

Внедрение научных результатов. Теоретические аспекты и практические рекомендации, предложенные в работе, были внедрены Министерством сельского хозяйства, регионального развития и окружающей среды Республики Молдова и FPC ROGOB SRL.

ANNOTATION

to the PhD thesis in economic sciences

" Management of meat processing enterprises in the competitive economy (on the basis of materials of the Republic of Moldova)", OBERST Ala, Chisinau, 2018

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography from 188 names, 19 appendices, 134 pages of basic text, 14 figures, 16 tables.

Number of publications: the obtained results were published in 7 articles.

Key words: management, integrated system of management, management functions, management subsystems, diagnostics, methodology, management efficiency, reengineering, meat, meat products, branch, meat processing enterprises, food processing industry, stock-raising, strategy, competitive economy, economic situation.

Field of study: speciality 521.03 Economy and management (in the field of activity).

Thesis scope deals with the suggestion of measures related to management improvement in the meat processing enterprises from the Republic of Moldova on the basis of situation diagnostics and constraints in the development.

Thesis objectives includes presentation of concepts and liasons between the management and integrated system of management; analysis of economic situation in the meat and meat products branch and stock-raising sector through formulating the development trends; management diagnostics from quantative and qualitative points of view in the local meat processing enterprises; suggestion of measures on management improvement and economic argumentation of the methodology on efficiency assessment for meat processing enterprises.

Scientific innovation and originality: consist in the development of theoretical and methodological elements and the improvement of the management in the meat processing enterprises that lies in: 1. synthesizing the essence and evolution of the management concepts and of the integrated management systems in the context with current trends in the development of contemporary management; 2. identifying the perspectives of management development in the Moldovan meat processing enterprises, based on the diagnostics and assessment of the management development level; 3. formulation of sectoral recommendations for improving the efficiency of the economic and managerial activity at the branch of the production, processing and preserving of meat and meat products; 4. economic argumentation of the strategy on vertical integration for the meat processing enterprises from the Republic of Moldova; 5. elaboration of the methodology on the assessment of management efficiency for meat processing enterprises based on the reengineering measures of the managerial subsystems; 6. justification of the implementation of integrated management system based on the specifics of the meat processing enterprises.

Solved scientific problem deals with the formulation of the measures in the management field from the scientific, methodologic and practical points of view that has confirmed the opportunity of its improvement at the mezo-economic and microeconomic levels in order to increase the efficiency of the meat-processing companies from the Republic of Moldova.

Theoretical value deals with the critical analysis of the management concept and assessment of present trends in its development in the competitive economy.

Applicative value of the work consists in the implementation of the results of the investigation into the practice management in the meat-processing companies and public approval of the results, reflected in scientific journals, presentations at scientific conferences in the country and abroad wich are confirmed by implementing acts and includes diagnostics of management systems within the meat processing enterprises using the suggested questionnaire; promotion of the strategy of vertical integration in the enterprises from meat and meat products branch; practical implementation of the reengineering measures for managerial subsystems from the enterprses; assessment of absolute and relative management efficiency for the meat processing enterprises using the methodology suggested in the thesis.

Implementation of scientific results. Scientific results have been implemented by the Ministry of Agriculture, Regional Development and Environment of Republic of Moldova and FPC ROGOB L.T.D.

LISTA ABREVIERILOR

AIPA	Agenția de Intervenție și Plăți pentru Agricultură
ANSA	Agenția Națională pentru Securitatea Alimentelor
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
CAEM	Clasificatorul Activităților din Economia Moldovei
CCP	Punctul critic de control
CNAA	Consiliul Național de Acreditare și Atestare
CSI	Comunitatea Statelor Independente
DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Agreement
DEX	Dicționarul explicativ al limbii române
ENPARD	European neighbourhood programme for agriculture and rural development
ERP	Enterprise Resource Planning
GMP	Good manufacturing practices
HACCP	Hazard Analysis of Critical control Points
IP	Indicele de profitabilitate
ISO	International Standardization Organization
ÎMM	Întreprindere mică și mijlocie
MADRM	Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului
MBO	Managementului prin obiective
MEI	Ministerul Economiei și Infrastructurii
MECC	Ministerul Educației, Culturii și Cercetării
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment System
PIB	Produsul Intern Brut
RIR	Rata internă de rentabilitate
SA	Societate pe Acțiuni
SIM	Sistem integrat de management
SMM	Sistem de management de mediu
SMC	Sistem de management al calității
SMS	Sistem de management al sănătății și securității ocupaționale
SRL	Societate cu răspundere limitată
SUA	Statele Unite ale Americii
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
T	Termen de recuperare
TQM	Total Quality Management
VNA	Valoare netă actualizată
UE	Uniunea Europeană.

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Importanța sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este determinată de rolul său crucial legat de securitatea alimentară a țării și importanța socială majoră, iar, pe de altă parte, de necesitatea perfecționării managementului, deoarece fără o gestiune adecvată a sectorului nu este posibilă realizarea menirii sale strategice.

Reieșind din cele expuse mai sus, problemele și constrângerile în funcționarea întreprinderilor din sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne pot genera evoluții negative în societate și influența într-un mod nefavorabil întreaga economie națională și complexul agroindustrial, în particular.

Actualmente, în viziunea autorului, situația în domeniul managementului la întreprinderile sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne este nesatisfăcătoare, cauzele de bază fiind lipsa strategiei concrete de dezvoltare, situația economico-financiară precară, managementul neadecvat, tehnicile și metodele căruia nu corespund condițiilor economiei de piață, pregătirea slabă a managerilor, atenția insuficientă acordată aspectelor manageriale, evaluarea necorespunzătoare a eficienței managementului etc.

Încă o provocare majoră legată de managementul întreprinderilor analizate constă în lipsa unei programe concrete de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne, care ar asigura nu numai supraviețuirea întreprinderilor la etapa actuală, dar și transformarea sectorului, în viitorul cel mai apropiat, într-un sector viabil și profitabil, cu performanțe manageriale înalte. Este de menționat că, în condițiile lipsei unui program de dezvoltare a sectorului, întreprinderile din sector se dezvoltă haotic și nu au obiective manageriale bine formulate, ceea ce afectează poziția concurențială și indicatorii economici acestora.

Aceste și alte probleme și provocări determină oportunitatea temei investigate în prezenta teză și necesită cercetări speciale în domeniul managementului pentru întreprinderile sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne.

Deci, perfecționarea managementului și asigurarea funcționării eficiente a sectorului vizat este percepută de autor drept o necesitate obiectivă, dat fiind faptul că asigurarea cu produse alimentare este obligațiunea statului față de cetățenii săi. Perfecționarea managementului, în profunzime și în totalitatea complexității sale, este un imperativ ce trebuie realizat în termen scurt, deoarece va contribui la eficientizarea activității economice a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

Este de menționat că, identificarea celor mai potrivite măsuri manageriale de către o

întreprindere industrială este un demers complex, în cadrul căruia trebuie să se țină seama de situația întreprinderii în ansamblu – punctele forte și slabe pe care le prezintă, capabilitățile ei, avantajele competitive și competențele distinctive deținute – precum și de condiția actuală și de perspectivă a mediului ei de acțiune, de impactul pe care acesta îl va avea asupra întreprinderii.

Ținând cont de cele descrise, actualitatea temei abordate în prezenta teza de doctor în științe economice este indiscutabilă, iar identificarea căilor de perfecționare a managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova și evaluarea eficienței managementului acestora se impun ca priorități strategice în condițiile actuale de dezvoltare a economiei naționale.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Studiind cu atenție cercetările vestiților economiști străini în domeniu Teylor F., Fayol H., Newman W., Mackensie A., Koontz H., Weihrich H., Mescon M., Kreitner R., Daft R., Certo S., Nicolescu O., Cornescu V., Burduș E., Ursachi I., Zaharia M., Dumitrașcu V., Goldștein G., Fathutdinov A., Knorring V. etc., precum și cele ale cercetătorilor autohtoni Bugaian L., Gheorghită M., Bajura T., Litvin A., Țurcanu Gh., Sîrbu I., Cotelnic A., Burlacu N., Stratan A., Crețu I. etc., am constatat faptul că conceptul de management este studiat pe larg în literatura de specialitate, inclusiv de către cercetătorii străini și cei autohtoni. Totodată, autorul a identificat că din punctul de vedere al managementului în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne, tematica dată este studiată foarte puțin și numai tangențial.

Deși, conform datelor de pe web-site-ul Consiliului Național de Acreditare și Atestare (CNAA), în perioada 2004-2017, în țara noastră au fost susținute o multitudine de teze de doctor/doctor habilitat în domeniul economiei și managementului, teze de doctor în domeniul fabricării produselor din carne corelate cu dimensiunile manageriale nu au fost elaborate, prin urmare, considerăm că teza în cauză este o cercetare de pionierat în domeniul. Cele expuse au determinat actualitatea investigațiilor și au condiționat alegerea temei pentru teza de doctor în științe economice.

Scopul și obiectivele tezei. Scopul cercetărilor constă în propunerea măsurilor de perfecționare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova în baza diagnosticului situației și constrângerilor de dezvoltare a acestora.

Realizarea scopului a determinat formularea următoarelor *obiective*:

- Prezentarea conceptelor și legăturilor dintre management, sistem de management și sistem integrat de management.
- Identificarea tendințelor actuale în dezvoltarea managementului contemporan.
- Caracteristica generală și aprecierea poziției sectorului de producție, prelucrare și conservare

a cărnii și produselor din carne în industria alimentară a Republicii Moldova.

- Analiza situației economice în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne și sectorul zootehnic prin prisma formulării tendințelor de dezvoltare.
- Diagnosticul managementului din punctele de vedere cantitativ și calitativ la întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone.
- Propunerea măsurilor la nivel mezoeconomic pentru eficientizarea activității economico-manageriale în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne.
- Justificarea strategiei de dezvoltare pentru sectorul analizat.
- Propunerea măsurilor de perfecționare a managementului și argumentarea economică a metodologiei de evaluare a eficienței acestuia pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne.
- Cercetarea posibilității de implementare a sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

Drept obiect de cercetare sunt întreprinderile din Republica Moldova activitatea de bază a cărora corespunde Clasificatorului activităților economice din Moldova (CAEM) la categoria *C1013 – Fabricarea produselor din carne (inclusiv din carne de pasăre)*, adică întreprinderi de prelucrare a cărnii.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea din punct de vedere științific, metodologic și practic a măsurilor în domeniul managementului întreprinderii, fapt ce a confirmat oportunitatea perfecționării acestuia atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic, în vederea eficientizării activității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a investigațiilor constă în dezvoltarea bazei teoretico-metodologice și perfecționarea managementului în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, și acestea rezidă în:

1. Sintetizarea esenței și evoluției conceptelor de management și a sistemelor integrate de management, în contextul tendințelor de dezvoltare a managementului contemporan.
2. Identificarea perspectivelor de dezvoltare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, în urma analizei situației economice și diagnosticului managementului.
3. Formularea recomandărilor la nivel sectorial pentru eficientizarea activității economico-manageriale a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne.
4. Justificarea economică a strategiei de integrare pe verticală în amonte în condițiile de

funcționare a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone.

5. Elaborarea metodologiei de evaluare a eficienței managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne.

6. Argumentarea necesității implementării sistemului integrat de management, reieșind din specificul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

Suportul metodologic și teoretico-științific a cercetării. Metodele principale de cercetare utilizate în lucrare sunt: dialectică, metoda analitică și comparativă, deducția, inducția, diagnostica, sondajul, grupările statistice, argumentarea și demonstrația logică, abordarea sistemică, metode de analiză cantitativă și calitativă, analiza SWOT, studiul de caz etc.

Ca material informativ pentru realizarea cercetărilor a servit legile și hotărârile adoptate de Parlamentul și Guvernul Republicii Moldova, rapoartele financiare și statistice, precum și documentele întreprinderilor de prelucrare a cărnii, Anuarele statistice ale Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, rapoartele și notele informative ale Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare (la ora actuală Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova), studiile și cercetările în domeniul sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne etc.

Importanța teoretică a tezei constă în analiza critică a conceptului de management și evaluarea tendințelor actuale în dezvoltarea acestuia în condițiile economiei concurențiale.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în aplicabilitatea și implementarea rezultatelor investigației în practica managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și aprobarea publică a rezultatelor, reflectate în publicații științifice, prezentări la manifestări științifice în țară și peste hotare, confirmate prin acte de implementare și include:

- Diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a managementului în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, cu aplicarea metodei sondajului bazat pe autoevaluarea sistemului de management.
- Aplicarea măsurilor propuse la nivel sectorial și microeconomic pentru perfecționarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne.
- Promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte la întreprinderile de fabricare a produselor din carne.
- Implementarea în practică a măsurilor de reprojecție a subsistemelor manageriale din cadrul întreprinderilor.
- Evaluarea eficienței absolute și relative a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne, cu suportul metodologiei propuse în teză.
- Implementarea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a

produselor din carne, luând în considerare tendințele internaționale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost publicate în materialele conferințelor și a simpozioanelor internaționale și a celor naționale cu participare internațională, reviste de profil recenzate. În total, autorul a realizat 9 publicații cu un volum de cca 3.46 c.a

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin Certificatele și Actele de implementare a rezultatelor cercetării cu valoare științifică și practică din cadrul tezei, avizate corespunzător. Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova (la ora actuală Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova) a susținut măsurile în domeniul politicilor de stat menite să eficientizeze activitatea sectorului cărnii și produselor din carne, în contextul creșterii competitivității întreprinderilor din sector cu scopul extinderii pe piața Uniunii Europene. Pentru întreprinderea FPC ROGOB SRL, valoarea tezei prezintă interes la capitolul „Aplicarea metodologiei de evaluare a eficienței managementului”, precum și implementarea a unei dintre componentele sistemului integrat de management și anume – a sistemului de management al siguranței alimentare conform prevederilor standardului ISO 22000:2005.

Totodată, rezultatele, concluziile și propunerile autorului pot fi utilizate în scopuri didactice, la cursuri privind managementul general, managementul întreprinderii, managementul firmei etc.

Sumarul compartimentelor tezei a fost condiționat de scopul și obiectivele cercetării și conține: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Pentru realizarea lucrării s-a determinat următoarea logică de cercetare:

Introducerea cuprinde actualitatea, importanța și necesitatea temei de cercetare. Este formulat scopul cercetării și obiectivele investigației. De asemenea, sunt prezentate elementele ce formează noutatea științifică, problema științifică soluționată, semnificația teoretică și valoarea aplicativă a rezultatelor obținute în lucrare.

În Capitolul 1: „**Reperete teoretico-conceptuale ale managementului în condițiile economiei concurențiale**” sunt analizate elementele definiției ale conceptelor ce reflectă situația în domeniul tezei, concepte de management și sistem integrat de management. Sunt cercetate tendințele actuale în dezvoltarea managementului contemporan, valabile și pentru sectorul cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. O atenție deosebită se acordă caracteristicii funcțiilor și subsistemelor manageriale ca bază a managementului general.

În Capitolul 2: „**Analiza situației economice și diagnosticarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova**” este prezentată caracteristica generală a sectorului cărnii și produselor din carne din Republica Moldova și poziția

sa în industria alimentară. Totodată, este evaluată situația economică în sectorul vizat și în sectorul zootehnic. Reieșind din tema tezei, sunt diagnosticate din punctul de vedere cantitativ și calitativ sistemele de management la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, iar rezultatele sunt sistematizate în analiza SWOT.

În Capitolul 3: „**Direcțiile de perfecționare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova**” sunt elaborate măsuri în domeniul politicilor de stat pentru eficientizarea activității economico-manageriale în sectorul cărnii și produselor din carne. Drept strategie de dezvoltare pentru sectorul vizat a fost identificată și argumentată din punct de vedere economic strategia de integrare pe verticală în amonte. În baza măsurilor de reproiectare a subsistemelor manageriale, a fost propusă metodologia de evaluare a eficienței absolute și relative a managementului la întreprinderi. De asemenea, ținând cont de specificul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, a fost justificată implementarea sistemului integrat de management în formatul: Siguranța alimentelor - Calitate - Mediu - Sănătate și securitate ocupațională.

În **Concluzii și recomandări** sunt expuse concluziile și recomandările orientate spre perfecționarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: management, sistem integrat de management, funcții manageriale, subsisteme manageriale, diagnostica, metodologie, eficiența managementului, reproiectare, carne, produse din carne, sector, întreprinderi de fabricare a produselor din carne, industria alimentară, sector zootehnic, strategie, economia concurențială, situația economică.

1. REPERELE TEORETICO-CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI ÎN CONDIȚIILE ECONOMIEI CONCURRENTIALE

1.1 Sinteza conceptelor de management și sistem integrat de management

Știința și practica deopotrivă, managementul constituie astăzi unul dintre domeniile cele mai fascinante și cu o încărcătură intelectuală, emoțională și socială dintre cele mai ridicate ale activității umane. Vestitul economist Peter Drucker a accentuat importanța managementului atunci când a susținut că „managementul eficient este, probabil, principala resursă a țărilor dezvoltate și resursa de care au cea mai mare nevoie țările în curs de dezvoltare” [22, p.19].

Știința managementului se referă la întregul sistem de management al societății. Cum economia constituie sfera hotărâtoare a activității sociale, conducerea acesteia prezintă importanță deosebită pentru societate. Știința managementului cercetează sfera economică în asamblul ei, mecanismul de reglare a activității economice, relațiile specifice de conducere care se formează aici, fixează cadrul general al principiilor și conducerii vieții economico-sociale [48, 145, 146].

Este demonstrat că, managementul bine organizat în cadrul unei întreprinderi conduce spre:

- Obținerea avantajului competitiv – avantajul față de concurenți presupune o mai bună stăpânire a factorilor-cheie de succes prin intermediul cărora să obțină satisfacere deplină a cerințelor consumatorilor în comparație cu alte întreprinderi, care oferă produse și servicii similare.
- Obținerea rezultatelor pozitivi a întreprinderii, care include indicatorii principali ai activității acesteia.
- Stabilirea direcției dezvoltării activității întreprinderii în orice spațiu de timp – precizarea și cuantificarea evoluției viitoare a unor fenomene de origine social-economică ce s-ar reflecta pe activitatea întreprinderii.

În esență, managementul constă în luarea deciziilor de către persoane care au anumite responsabilități în organizațiile respective. Societatea n-ar putea exista în forma pe care o cunoaștem astăzi și nici nu ar putea să progreseze fără manageri, care să ghideze organizațiile. Prin acțiunile lor managerii asigură realizarea activităților necesare și progresul în atingerea obiectivelor organizaționale [128].

Managementul, ca știință, s-a cristalizat prin eforturile depuse de un mare număr de specialiști de pe întreg mapamondul, ca răspuns la stringentele necesități ale practicii sociale. Indiferent, însă, de sensurile sub care este abordat managementul, definirea acestui concept – datorită caracterului său complex – cunoaște numeroase și variate forme, aproape tot atâtea câte

lucrări s-au elaborat referitor la acest subiect.

Ca urmare a studierii literaturii de specialitate străine și autohtone în domeniul managementului, autorul prezintă în continuare aspectele teoretico-științifice ale acestui concept.

Vom porni de la etimologia noțiunii management /manager: la origine este cuvântul latin „manus” – mână. Ca derivate din aceasta, italienii și francezii au introdus verbul „mannagio” – a prelucra manual, „manege” – loc de dresare a cailor. Preluând semnificația de manevrare și dirijare, cuvintele au fost adaptate limbii engleze, fiind aplicate în terminologia de specialitate cu sensul „management”. Deci, din punct de vedere etimologic, management înseamnă „a ține în mână”, „a conduce în mod eficient” [31, p.1].

Din cele expuse putem concluziona că, management este cuvântul care nu poate fi tradus în alte limbi, dar este preluat și utilizat, ceea ce dovedește și dicționarul de management, unde găsim: „management – termen împrumutat din limba engleză, desemnând:

- Comandamentul sau arta de a conduce o întreprindere.
- Mod de a conduce și a gestiona rațional o organizație, de a organiza activități, de a stabili scopuri și obiective, de a construi strategii” [49, p.131].

În dicționarul enciclopedic, managementul are semnificația de „știința organizării și conducerii întreprinderii” sau „ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice” [15, p.14].

Semnificația dată în dicționarul enciclopedic poate fi criticată prin aceea că, în ambele variante managementul se explică atât printr-o singură funcție (organizare), precum și prin termenul (conducere), care presupune, însă, exercitarea tuturor funcțiilor managementului sau conducerii, recunoscute de majoritatea specialiștilor în domeniu.

„Dicționarul explicativ al limbii române” [DEX] acordă noțiunii de management următoarea definiție [135, p.15]:

- activitatea de-a conduce;
- ansamblul activităților de organizare și de conducere în sensul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice;
- știința organizării și conducerii întreprinderii.

Literatura de specialitate reflectă o multitudine de definiții a managementului, autorii punând accentul pe anumite aspecte considerate ca fiind mai importante.

Este de menționat că, procesul de conturare a managementului ca știință a constat în sedimentarea succesivă a contribuțiilor unor curente diferite de gândire, ale unor personalități științifice sau ale vieții practice remarcabile, în jurul cărora s-au constituit școli și mișcări, care au jalonat procesul respectiv.

Bazele managementului științific au fost puse de americanul Fr. Teylor și francezul H. Fayol.

Fr. Teylor în lucrarea „Principiile managementului științific” (1911) declara că „obiectul principal al managementului trebuie să fie asigurarea maximei prosperități pentru patron, împreună cu maxima prosperitate pentru salariat” [108, p.91]. Teylor sublinia că „maxima prosperitate pentru antreprenor nu înseamnă profituri mari, ci dezvoltarea tuturor activităților ce asigură dezvoltarea permanentă a întreprinderii. În contextul angajaților maximă prosperitate este dezvoltarea potențialului uman, ca prin urmare el să fie utilizat la maxim pentru obținerea obiectivelor stabiliți”.

H. Fayol, ca fondator a școlii administrative de management, în lucrarea „Administration industrielle et generale – Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Control” a definit managementul din punct de vedere a nivelului administrativ de conducere ca „un tot care cuprinde cinci elemente [108, p. 88]:

1. *Prevederea și planificarea*: examinarea viitorului și întocmirea planului de acțiune.
2. *Organizare*: crearea structurii materiale și umane a întreprinderii.
3. *Conducere*: menținerea activității în rândul personalului.
4. *Coordonare*: corelarea, unificarea și armonizarea tuturor activităților și eforturilor.
5. *Control*: supraveghere, astfel încât totul să se desfășoare în conformitate cu regulile stabilite și ordinele transmise”.

Analizând cele două definiții ale managementului, putem afirma că acestea nu relevă în totalmente sensul acestuia, deoarece îl reprezintă din diferite viziuni și nu este înțeles scopul principal.

Alte abordări ale conceptului de management observăm la o serie de savanți și economiști contemporani, îndeosebi americani, care sunt prezentate mai jos. Notăm că în lucrările de management nord-americe cele mai răspândite sunt definițiile de ordin pragmatic ale managementului, adică de pe poziția managerului.

Cercetătorul William Newman definește managementul ca „importantă tehnică socială, ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun” [30, p.2].

Puțin mai vastă afirmație o întâlnim la savantul A. Mackensie, care afirmă că „managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni, realizând obiectivul prin alții”. Iar după Jean Gerbier „managementul înseamnă organizare, arta de a conduce, de a administra” [41, p.1].

Totodată, H.Koontz și H.Weihrich abordează managementul „ca un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună în colectiv, realizează eficient

scopurile stabilite” [32, p.10].

Colectivul de autori M. Mescon, M. Albert, Fr. Kedouri consideră că „managementul este procesul de planificare, organizare, antrenare și control al eforturilor membrilor unei organizații și folosirea altor resurse organizaționale pentru atingerea scopurilor organizaționale” [99, p.4].

Robert Kreitner prezintă managementul ca acel „proces prin care se acționează împreună, cu și prin alții, pentru a realiza obiectivele organizației, într-un mediu în continuă schimbare; punctul vital al acestui proces îl constituie eficiența cu care sînt utilizate resursele limitate” [137, p.15].

În opinia economiștilor Reece și O'Grady, managementul este „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației”, iar Longenecker și Pringle îl desemnează ca fiind „procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației - obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății” [80, p.17].

Profesorul Richiard L. Daft oferă următoarea definiție: „managementul presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere eficace și eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării resurselor organizației” [171, p.28].

Același sens întâlnim și la Hitt A. M., Middlemist R.D., Mathis R.L., care declară că „managementul reprezintă integrarea și coordonarea eficace și eficientă a resurselor în scopul atingerii obiectivelor dorite” [173, p.40].

Ca completare a celor expuse găsim la economistul Philippe Hurmel, în viziunea căruia „managementul este ansamblul demersurilor, metodelor și proceselor de planificare, organizare, alocare a resurselor, control, activare și animare a unei întreprinderi” [172, p.20].

După Samuel C. Certo ”managementul este procesul îndeplinirii obiectivelor organizației lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și a altor resurse ale organizației” [22, p. 22-23].

La definirea conceptului de management au contribuit și cercetători români de bază, care au prezentat diferite reflecții în lucrările sale. Astfel, Nicolescu Ovidiu, cel mai reputat specialist român în domeniul managementului, consideră că „managementul este un termen generic prin care se desemnează ansamblul elementelor care compun știința managementului, managementul științific și managementul empiric” [79, p. 337]. Însă potrivit aceleși surse „managementul organizației – reprezintă componenta majoră a științei managementului, ce rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul organizației, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității organizației” [79, p. 355].

Dumitrașcu V. vede managementul ”ca proces de influențare a interacțiunilor și interdependențelor, care configurează un context organizat, în vederea realizării unor obiective

determinate” [45, p. 8].

Cornescu V. definește managementul ca „complexul de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă a colectivităților umane organizate (întreprinderi economice, organizații politice, unități de învățământ etc.) în ansamblu lor, cât și a fiecărei verigi structurale componente. El are ca scop atingerea obiectivelor organizației, în condițiile utilizării cât mai judicioase a resurselor materiale, umane, financiare ș.a. de care dispune” [31, p. 3].

Ursachi I. subliniază faptul că „managementul este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel, încât să se atingă obiectivele unei organizații; este procesul de stabilire și îndeplinire a obiectivelor prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației” [135, p.11].

În opinia lui Luca G., „știința conducerii, în sensul cel mai general al noțiunii, cuprinde ansamblul conceptelor, metodelor și mijloacelor de rezolvare a problemelor, cu care este confruntată activitatea practică de conducere, din toate sferile de activitate. Cu ajutorul acestora, subiectul conducător acționează asupra obiectului condus în vederea realizării - cu un consum minim de resurse - a obiectivelor propuse” [65, p.67].

Zaharia M. desemnează managementul ca „un set de activități, incluzând planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea și controlul, toate orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației, într-o manieră efectivă și eficientă în scopul atingerii unui obiectiv. Sub cel de-al doilea aspect, managementul ca știință se ocupă cu evidențierea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de conducere, cu formalizarea lor științifică și incorporarea acestora într-o concepție coerentă asupra procesului conducerii” [137, p.16].

Colectivul de economiști români Țuțurea M., Bucur V., Florea L. afirmă că „managementul reprezintă un set de activități, care includ planificarea și luarea deciziei, organizarea, conducerea (leading-ul) și controlul, direcționale pentru organizarea resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează țelurile organizaționale într-o manieră eficientă și efectivă” [78, p.13].

La rândul său, savanții ruși din domeniul managementului definesc acest concept mai mult ca proces de influență. În viziunea Goldștein G., care prin management definește „influența unei persoane sau grupului de indivizi (manageri) asupra alteia cu scopul îndemnării acțiunilor corespunzătoare atingerii obiectivelor stabilite și asumarea responsabilității de către managerii pentru rezultatul influenței” [143, p. 12].

Astfel, această definiție abordează conceptul managementului sub trei aspecte:

- „cine” dirijează „pe cine” – aspectul instituțional;
- „cum” se efectuează dirijarea și „cum” influențează asupra celor dirijați – aspectul

funcțional;

- „cu ce” se realizează dirijarea – aspectul instrumental.

Specialistul Fathutdinov consideră că „managementul ca un tip de activitate profesională a oamenilor, care se ocupă de organizarea și coordonarea procesului de atingere a sistemului de obiective, realizate cu ajutorul unor abordări științifice, concepției de marketing și factorului uman” [169, pag.9].

„Managementul, în sensul larg, este procesul continuu al influenței asupra obiectului de management (individ, colectiv, procesul tehnologic, întreprinderea, statul) pentru obținerea rezultatelor optimi în condițiile unui minim de cheltuieli de timp și resurse”, aceasta este viziunea economistului rus Knorring V. [153, p. 15].

Abordări ale conceptului de management le găsim și în literatura de specialitate moldovenească. Cotelnic A., consideră că „managementul este ansamblul disciplinelor, care înglobează sarcinile de conducere, administrare și organizare a întreprinderii, orientate în principal spre obținerea profitului maxim și satisfacerea cât mai completă și perfecționată a necesităților oamenilor” [34, 35].

Hrișcev E. sublinia că „managementul este un sistem de mijloace și metode de asigurare a capacității de concurență a firmei în condițiile economiei de piață” [58, p. 42].

Sîrbu I. menționează că „sistemul de gestiune este interconexiunea cuplului elementelor de structură (informații, surselor tehnice de prelucrare acestora, specialiștilor secțiilor de gestiune, relațiilor și conexiunii între acestea, funcțiilor respective, metodelor și proceselor de dirijare), care asigură în urma coordonării realizarea prin intermediul subdiviziunilor a obiectivelor propuse” [112, p.20].

Autorii autohtoni Burlacu N. și Graur E. definesc managementul ca „un proces de planificare, organizare a activității și controlului unei firme pentru coordonarea resurselor umane și materiale (sinergia) în vederea atingerii scopurilor trasate” [16, p. 8].

În viziunea savantului Stratan A. managementul este „știința ce cuprinde totalitatea principiilor, metodelor, mijloacelor și tehnicilor de conducere, prin care se asigură utilizarea rațională a resurselor și realizarea obiectivelor propuse” [122, p. 21].

Crețu I. afirmă că „managementul reprezintă știința de conducere a unei organizații, orientată spre realizarea obiectivelor organizaționale, folosind toate resursele disponibile, în condițiile obținerii unei eficienței economice înalte” [39, p.5].

În urma examinării definițiilor prezentate, rezultă conținutul sensibil diferit atribuit științei managementului, fiecare specialist având în vedere doar unele elemente, care constituie, de fapt, obiectul acestei științe, neindicând suficient de riguros specificul său. În același timp, este

important de menționat că în majoritatea definițiilor prezentate mai sus este menționată esența managementului ca știință de conducere cu orientarea de bază spre atingerea obiectivelor întreprinderii.

Urmare analizei critice a surselor bibliografice străine și autohtone, autorul a evidențiat următoarele aspecte prezente în definițiile managementului [5; 12; 24; 28; 46; 53; 73; 81]:

- Managementul implică complexul de decizii, acțiuni și comportamente pentru dirijarea eficientă a organizației.
- Managementul este procesul ce contribuie la utilizarea eficientă a resurselor.
- Managementul implică rezolvarea problemelor prin alții sau cu ajutorul altor persoane.
- Prefigurarea celor cinci funcții ale managementului: planificare, organizare, motivare, coordonare și control.
- Finalitatea procesului de management o reprezintă atingerea eficace și eficientă a obiectivelor organizației.

Rezumând cele descrise, managementul are drept scop explicarea naturii și trăsăturilor sale ca proces, ca activitate practică, pentru asigurarea unui ansamblu structurat de cunoștințe și metodologii privind această activitate, în vederea formării managerilor profesioniști și orientării activității lor.

Dezvoltarea științei manageriale a fost conturată și cu asimilarea concepției sistemice în management, care tratează organizația ca „ansamblul complex și integrat de elemente interdependente, ce interacționează între ele, dar și cu mediul ambiant” [41, p.25]. Reprezentanții școlii sistemice a managementului au introdus conceptul de sistem de management care include „ansamblul elementelor ce caracterizează decizional, organizatoric, informațional și motivațional managementul organizației prin intermediul cărora se exercită ansamblul proceselor și relațiilor manageriale în vederea realizării unei eficacități și eficiențe cât mai mari” [79, p. 564].

Standardele internaționale seriei ISO 9000 prezintă sistemul de management ca „ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune ale unei organizații prin care se stabilesc politicile și obiectivele, precum și procesele prin care se realizează aceste obiective” [116, p. 20].

Totodată în accepțiunea standardelor menționate un sistem de management poate să trateze o singură abordare sau mai multe abordări ale managementului, de exemplu, managementul costurilor, managementul calității, managementul responsabilității sociale. Prin urmare, elementele sistemului de management stabilesc structura, rolurile și responsabilitățile organizației, planificarea, funcționarea, politicile, practicile, regulile, convingerile, obiectivele și procesele prin care se realizează acele obiective [116; 117; 118; 119; 120].

Domeniul de aplicare al unui sistem de management poate include întreaga organizație, funcțiuni specifice și identificate ale organizației, secțiuni specifice și identificate ale organizației sau una sau mai multe funcțiuni în cadrul unui grup de organizații.

Chiar dacă o organizație are un sistem de management, chiar dacă nu are nici unul, poate adopta o cale de acces la tehnologia de sistem pentru a dezvolta sistemul propriu de management, cu alte cuvinte, poate proiecta un sistem pe toate nivelele acestuia (de la vârf la bază) pentru a îndeplini un obiectiv specific organizației [14; 33; 56; 113].

La baza realizării sistemului de management în organizația modernă se află un ansamblu de principii manageriale, reguli și cerințe care asigură modelarea sa corespunzător percepțelor științei managementului. Un sistem de management influențează decisiv funcționalitatea celorlalte sisteme care compun organizația – sistemul tehnic, sistemul economic și sistemul uman – determinând în mare măsură performanțele și sustenabilitatea acesteia [79, p. 564].

Succesul organizației depinde în prezent, în principal, de conferirea competenței sale pe piață și de capacitatea de a găsi un efect sinergic în practică. Schimbările rapide aduc o necesitate pentru a construi sistemele de management care să permită organizației să reacționeze în mod corespunzător la aceste schimbări sau să le previzioneze.

Procesele de globalizare economică implică o schimbare și adaptare organizațională rapidă. Această schimbare de regulă este determinată de cei care au previziunea și viziunea de a prelua controlul prezentului pentru a ajuta la formarea unui viitor mai luminos. Traseul spre un viitor mai luminos poate fi afectat de maturitatea și eficacitatea sistemelor de management care ajută la îndrumarea acestora prin obiectivele organizaționale de bază.

Datorită proceselor care apar pe piața mondială, întreprinderile trebuie să acorde mai multă atenție îndeplinirii cerințelor utilizatorilor (clienților și consumatorilor). Anume, concurența pe piață a influențat funcționarea întreprinderilor prin schimbare și orientarea spre client. În ultimii ani, procesul de integrare a diverselor sisteme de management au permis emiterea standardelor internaționale care au drept scop crearea sau dezvoltarea organizațiilor capabile să răspundă tuturor nevoilor clienților din piața de desfacere, indiferent de localizarea acesteia.

În acest context întreprinderile sunt „impuse” să respecte noile condiții de desfășurare a activităților de afaceri, ceea ce reprezintă un efort considerabil pentru întreaga organizație. Anume, cerințele pieței pentru alimente sigure și sănătoase, îmbunătățirea permanentă a proceselor de producție, măsurarea satisfacției clienților și consumatorilor, preocuparea pentru mediu, responsabilitatea socială, securitatea ocupațională, etc., reprezintă doar o parte a caracteristicilor pe care trebuie să posedă și să realizeze o întreprindere pentru a supraviețui pe piață [70; 77; 84].

Noile provocări pentru managementul afacerilor de succes sunt în continuă creștere.

Succesul, în condițiile economiei de piață, se poate obține doar în condițiile unei abordări sistematice a proceselor. Astfel, un *concept nou în știința managerială*, ce a apărut în ultimii ani, este „*sistemul integrat de management*” (*SIM*), care va fi abordat în continuare.

Aplicarea sistemului integrat de management este orientată spre acele organizații care au instituit un sistem unic de management care se concentrează pe două sau mai multe abordări performante ale sistemelor de management. Indiferent dacă sunt sau nu acele sisteme de management disponibile pe piață, bazate pe standarde internaționale, sau dezvoltate și proiectate prin forțe proprii, efortul de raționalizare a unei abordări integrate este unul rezonabil, dar cu unele provocări, prin urmare este considerat cel mai bun mod de abordare a efortului.

Scopul unui sistem integrat de management este de a contribui la asigurarea unei clarități în reprezentarea tuturor caracteristicilor ale componentelor sistemului de management, pentru a arăta modul în care ele influențează și completează unul pe altul, și să demonstreze efectele acestei corelații în gestionarea riscurilor organizației.

În orice organizație, necesitatea de a dezvolta un sistem integrat trebuie să vină din interior, și nu din exterior. Astfel, un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistemică, ceea ce contribuie la decizii strategice și operaționale optime, care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații în condițiile economiei concurențiale.

Cu regret, literatura de specialitate străină și autohtonă nu este bogată cu definițiile științifice ale conceptului SIM, cauza de bază fiind, probabil, noutatea acestuia, astfel nefiind posibilă analiza critică a surselor bibliografice în acest sens.

Unele încercări în vederea definirii sistemului integrat apar la un colectiv de autori care definesc „sistem integrator – categorie de sisteme ce constă într-un ansamblu de elemente interdependente, care reflectă conexiunile și legăturile existente în cadrul fenomenelor și entităților studiate și acționează convergent în vederea obținerii unor efecte comune”. În realitate, fenomenele sau entitățile studiate au un caracter complex și se află în relații, schimbări și influențe multiple. Nici unul dintr domenii nu poate fi separat de ansamblu pentru că acțiune asupra unui anumit parametru influențează funcționarea și performanțele celorlalți. Din aceste cauze, abordarea sistematică și conștientizarea caracterului integrat, în orice domeniu, inclusiv în management sunt garanția unor soluții eficiente [79, p. 570].

Un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistematică, ceea ce permite luarea deciziilor strategice și operaționale optime, care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații atât din punct de vedere al calității, cât și al mediului sau siguranței alimentare etc. [55, p. 71].

Integrarea modelelor sistemelor de într-un singur sistem, în care cerințele comune sunt tratate unitar și reprezintă inima acestui sistem, iar cerințele specifice ale fiecărui model de management sunt tratate și implementate sistematic, reprezintă fără îndoială una dintre abordările actuale ale multor organizații [96, p. 554].

Prin urmare, diferite sisteme de management selectate de organizație au multe caracteristici similare, astfel încât integrarea lor în sistemul de management integrat reprezintă o necesitate scontată cu comoditatea pentru utilizatorii. Acest lucru permite întreprinderilor ca elementele comune ale diferitelor sisteme să fie fuzionate, reducând astfel complexitatea financiară, organizațională și utilizarea eficientă a timpului în sistemul integrat de management, comparativ cu sistemele de gestiune administrative.

În situația economică actuală, SIM poate fi considerat o necesitate vitală și un instrument voluntar pentru gestionarea eficientă a proceselor organizației din diferite domenii de performanță în vederea asigurării excelenței în afaceri.

În viziunea autorului, **sistemul integrat de management** este un sistem de management, care integrează toate componentele sistemelor de management aplicate în organizație într-un sistem coerent și reprezintă un set de procese interconectate, care folosesc aceleași resurse organizaționale pentru a asigura succesul durabil a organizației în raport cu necesitățile și așteptările părților interesate.

Astfel, definiția propusă abordează conceptul sistemul integrat de management ca să:

- Sprijine managerii în drumul lor către atingerea performanțelor durabile.
- Diminuarea costurilor și eforturilor pe termen lung prin continua optimizare a proceselor și prin combinarea sarcinilor cu competențele.
- Sprijine angajații în aplicarea integrată a proceselor.
- Estimeze oportunitățile economice și riscurile aferente, asigurând astfel sustenabilitatea afacerii.

Integrarea sistemelor de management cuprinde gestionarea proceselor la toate nivelurile ierarhice. SIM înseamnă o decizie voluntară a echipei de conducere a întreprinderii privind introducerea unui sistem de management suplimentar și să-l interconecteze cu sistemul existent de management și cu funcția acestuia, iar finalitatea reprezintă formarea unui sistem integrat de management.

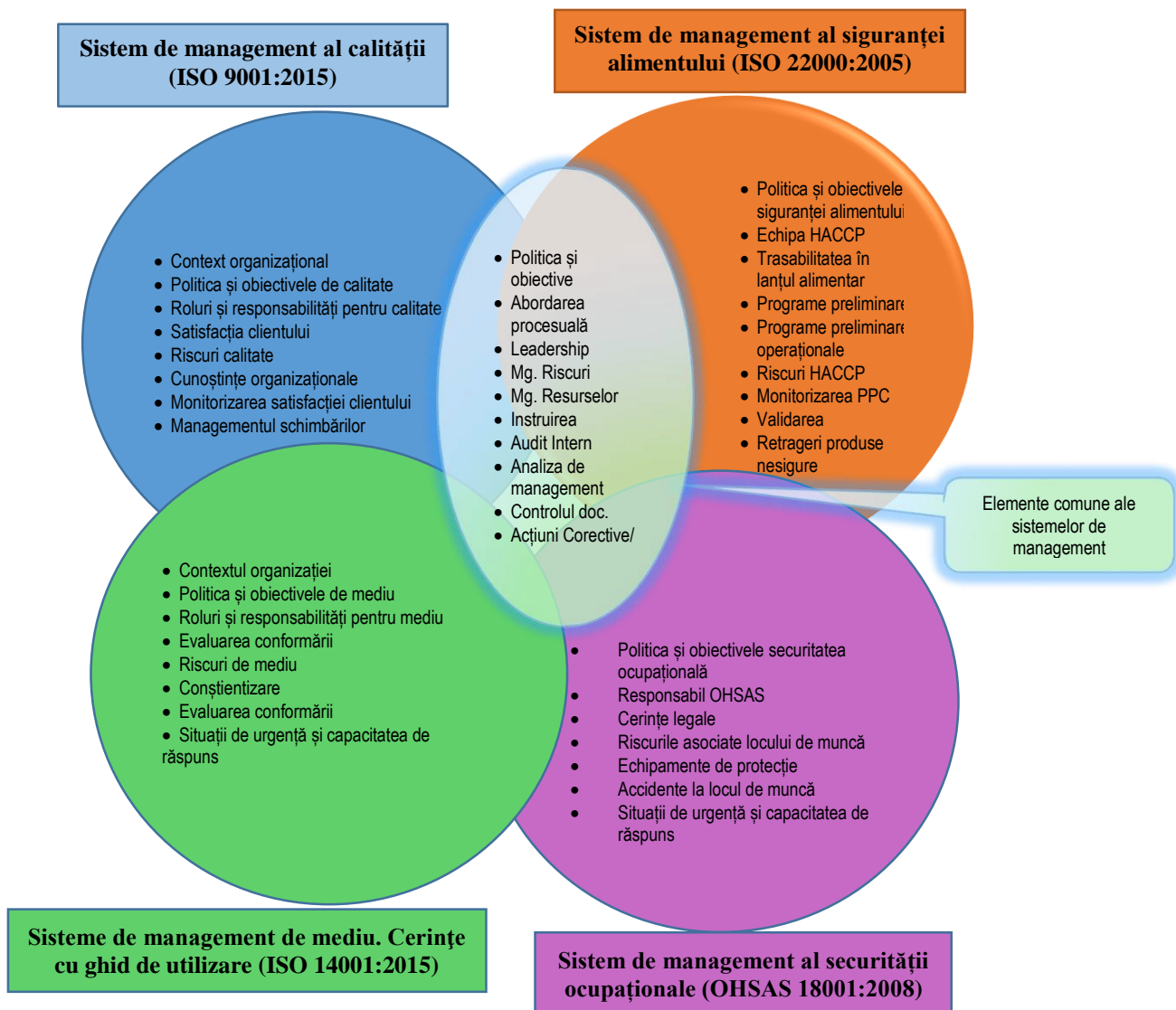


Fig. 1.1. Modelul sistemului integrat de management.

Sursa: elaborat de autor în baza SM SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe; SM SR EN ISO 14001:2016 Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare; SM SR EN ISO 22000:2005 Sistemul de management al siguranței alimentului; SM SR OHSAS 18001:2008 Sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale; Ionescu C. Cum să construim și să implementăm un sistem de management de mediu în conformitate cu ISO 14001 [116; 117; 118; 120; 59].

În practica întreprinderilor sistemul integrat de management se bazează pe integrarea prevederilor standardelor internaționale pentru managementul calității, managementul siguranței alimentare, managementul mediului, managementul siguranței și sănătății ocupaționale, gestionarea capitalului, dar și managementul securității informațiilor, etc. O reprezentare grafică a modelului sistemului integrat de management este realizată în Figura 1.1.

Punctul de plecare pentru aproape toate aceste sisteme de management este o abordare de proces care permite combinarea proceselor într-un singur sistem. Factorii cheie care influențează

acest sistem sunt părțile interesate, reprezentate de clienții și furnizorii, societatea și publicul, salariații și acționarii. Impactul părților interesate include toți cei trei piloni ai dezvoltării durabile: economic, ecologic și social.

Este de menționat că, un sistem integrat de management este format din elementele cheie, cum ar fi politica, planificare, implementare și analiza efectuată de management. Pentru a face funcțional sistemul integrat de management în cadrul întreprinderilor industriale din Republica Moldova există provocarea prezentată de implicarea managementului, motivarea și participarea angajaților, implicarea celorlalte părți interesate (acționari, public, organe de reglementare etc.) și, de asemenea, concentrarea pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor în diferite arii.

Cu alte cuvinte, modificarea culturii întreprinderii reprezintă poate provocarea reală pentru procesul de implementare a unui sistem integrat de management. Totodată, se consideră că înainte de a introduce managementul integrat trebuie de considerat structurile și stilurile de management, care trebuie integrate, precum și trebuie de evaluat cât de efectiv și de eficient este managementul actual al organizației.

Autorul a identificat câteva motive pentru dezvoltarea sistemului integrat de management la întreprinderile moldovenești, inclusiv în cele de fabricare a produselor din carne [111; 114; 126]:

- Asigură flexibilitate în raport cu cerințele clienților.
- Reduce duplicările și, prin urmare, costurile asociate.
- Reduce riscurile și, prin urmare, crește profitul.
- Aduce un echilibru necesar în definirea obiectivelor.
- Elimină responsabilități și relații interne necorespunzătoare.
- Concentrează atenția pe obiectivele afacerii (organizației/ întreprinderii).
- Formalizează sistemele informale ale organizației/ companiei.
- Crează consistența necesară managementului.
- Îmbunătățește comunicarea internă/ externă.
- Facilitează instruirea personalului, formarea acestuia și dezvoltarea etc.

Subliniem că, aspectele practice ale implementării SIM pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova vor fi prezentate în subpunctul 3.4 al prezentei teze.

În final, conchidem că sistemul integrat de management permite managementului să stabilească direcțiile pentru îndeplinirea eficace și eficientă a obiectivelor organizației. De la gestionarea necesităților angajaților și până la studierea performanțelor competitorilor, de la încurajarea bunelor practici și până la minimizarea riscurilor și maximizarea gradului de utilizare a resurselor, abordarea integrată a sistemului de management poate sprijini organizația să-și

sporească eficacitatea și eficiența în afaceri, îmbunătățirea imaginii și eligibilitatea acesteia, fie de la partenerii de afaceri sau de la publicul larg, cât și de la clienți noi.

SIM reprezintă oportunitatea organizațiilor de a-și demonstra angajamentul față de dezvoltarea durabilă în raport cu cerințele părților interesate.

1.2 Tendințele actuale în dezvoltarea managementului contemporan

Managementul, ca știință și practică, este foarte sensibil la schimbările rapide și profunde, care au loc în cadrul mediului ambiant, anume în societate. Deși managementul ca concept, principii, obiective este unic, ca mod de realizare a acestuia (latura practică) este foarte diferențiat în dependență de tradițiile, cultura, obiceiuri naționale, mărimea întreprinderii, specificul activității desfășurate, numărul și competența personalului și altele.

În ultimii ani, managementul a extins aria de acoperire, dacă managementul științific a apărut în domeniul activității industriale, acum putem confirma că managementul s-a extins spre celelalte domenii de activitate (administrația publică, instituțiile de învățământ, instituțiile medicale, agricultura, sferele financiară, aeriană etc.) [178].

Trăsăturile managementului contemporan sunt sugestiv definite de [80; 81; 82; 83; 91; 104; 110; 130]:

- managementul este general, afirmându-se în toate domeniile economice și sociale;
- dezvoltarea spiritului de inovare – este o trăsătură esențială a managementului modern;
- managementul este orientat spre sporirea continuă a productivității muncii intelectuale și fizice;
- managementul se bazează pe tradițiile culturale, sociale și politice ale fiecărei țări, pe condițiile de dezvoltare a acesteia;
- managementul constituie principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate;
- ca o consecință logică, managementul constituie principalul “animator” al dezvoltării economice, afirmație susținută cu argumentul existenței unor țări sărace în resurse materiale dar puternic dezvoltate economic.

În viziunea autorului, în Republica Moldova este necesar un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de piață, care, prin concepte, instrumentar și mod de aplicare, să determine remodelarea și funcționarea competitivă a unităților economice și obligatoriu să țină cont de tendințele moderne ale managementului.

Actualmente, managementul contemporan este influențat de o serie de factori, ce includ următoarele [39, pag.61]:

- Impactul globalizării economice asupra economiilor naționale.
- Persistența proceselor de integrare economică atât regională, cât și globală ce include adaptarea noilor reguli de activare.
- Ritmuri înalte de inovare și inovații în domeniul tehnic și tehnologic, ce presupune deschiderea noilor arii de afaceri pentru întreprindere, perspectiva îndelungată de persistență pe piață. Dar important este că inițiatorul, decidentul și conducătorul acestor activități este managerul.
- Sporirea competitivității în cadrul întreprinderilor, deoarece situația economică a întreprinderii rezultă din competitivitate.
- Resurse limitate, ceea ce ține de dificultăți în aprovizionare cu materii prime și surse necesare.
- Introducerea în proporții de masă a calculatoarelor în activitatea de management prin crearea sistemului electronic de documentare în cadrul întreprinderii, programelor specializate ce îmbunătățesc semnificativ eficiența activității de gospodărie, utilizarea tot mai intensivă a resurselor electronice pentru crearea sistemului de prestare a serviciilor în regimul on-line.
- Comportamentul consumatorilor pe piață ce vor impune orientarea afacerilor și vor determina profitabilitatea acestora.

Astfel, ținând cont de factorii și trăsăturile reflectate mai sus, principalele orientări de perspectivă ale managementului contemporan la nivel mondial sunt următoarele [80; 81; 82; 83; 127]:

1. Accentuarea dimensiunii previzionale a managementului

Misiunea organizațiilor este de a oferi produse și servicii, care să corespundă din punct de vedere cantitativ, calitativ și sortimental exigențelor manifestate de purtătorii cererii. Menținerea în perimetrul eficienței economice și sociale presupune orientarea activității organizațiilor spre viitor, prin anticiparea schimbărilor înregistrate în mediul ambiant. În acest context, este necesar ca managerii organizațiilor să promoveze un management previzional, care constă, în esență, în elaborarea unor previziuni sistematice pe termen lung, mediu și scurt, însoțită de compararea acestora cu nivelul performanțelor obținute.

Principalele instrumente previzionale ce se recomandă a fi utilizate în activitatea de management din organizații sunt: studiile prospective, prognoza, strategia, politica și programul. Prospectiva este o construcție logică ce oferă o reprezentare sumară a evoluției unor fenomene și procese economice și sociale. Studiile prospective pregătesc terenul pentru întocmirea prognozelor, însă oferă elemente de fundamentare și pentru alte categorii de previziuni. Prognoza

constituie o alta formă de activitate previzională prin care se anticipează evoluția probabilă a unor fenomene economice și sociale, sub forma unor variante. Pe baza studiilor prospective și a prognozelor se fundamentează strategia de dezvoltare, precum și strategiile care vizează cele mai importante segmente de activitate ale organizației.

Un alt instrument folosit în activitatea de previziune este programul, care rezidă într-un set de acțiuni, lucrări și operații eșalonate în timp, cu durate fixate și resurse alocate pentru fiecare secvență în parte. Programele pot fi de coordonare operativă (spre exemplu, programe de aprovizionare tehnico-materială) și, respectiv, de măsuri (formulate de managementul superior și care trebuie puse în aplicare de către subdiviziunile organizatorice situate pe palierele manageriale medii și inferioare).

2. Informatizarea managementului

Informatica reprezintă un instrument important al managementului modern, care degrevează decidentul de anumite sarcini de rutină, conferindu-i posibilitatea de a se concentra asupra muncii de concepție.

Una dintre coordonatele definitorii ale perioadei contemporane o constituie existența unui volum mare de informații pe care managerii trebuie să le analizeze și să le prelucreze într-un interval de timp scurt, astfel încât deciziile adoptate să fie oportune și bine fundamentate. În acest sens, organizațiile apelează frecvent la serviciile echipamentelor informatice, în vederea creșterii gradului de fundamentare a deciziilor și a acțiunilor de implementare a acestora.

Mijloacele moderne, oferite de inteligența artificială, cuprind, în principal, sistemele suport de decizie. Un sistem suport de decizie constituie un sistem de inteligență artificială, care utilizează cunoștințele dintr-un anumit domeniu aplicativ cu scopul de a asista managerii în abordarea unor probleme decizionale complexe, semi structurate, pe care aceștia le rezolvă în mod obișnuit folosind propria inteligență.

Obiectivul unui sistem suport de decizie îl reprezintă îmbunătățirea modalității de fundamentare a deciziilor manageriale sau realizarea unui studiu pregătitor în vederea adoptării deciziei, în situația în care ansamblul activităților, care trebuie desfășurate în acest scop, nu este programabil. Pentru a fi eficiente, sistemele suport de decizie trebuie să aibă capacitatea de a structura o problema decizională și de a se adapta rapid la cerințele multiple ale decidentului.

3. Flexibilizarea managementului

În prezent, managementul organizațiilor gravitează în jurul conceptului de schimbare. Totodată, în plan organizațional se manifestă așa-numitul „paradox al flexibilității”, conform căruia obținerea eficienței economice și sociale pe termen lung presupune o combinație echilibrată între flexibilitate și stabilitate.

Din perspectiva organizării structurale, flexibilizarea activității manageriale din organizații vizează următoarele direcții:

- specializarea orizontului de cunoaștere al salariaților în vederea îndeplinirii obiectivelor;
- existența unei comunicări permanente între subdiviziunile organizatorice ale organizației, precum și în interiorul acestora;
- deplasarea centrului de autoritate spre zona în care se realizează sarcinile complexe;
- redefinirea constantă a sarcinilor, a competențelor și a responsabilităților prin ajustare și interacțiune;
- susținerea resurselor umane în demersul lor de a-și realiza obiectivele specifice postului, prin transmiterea de informații utile și acordarea de consultanță.

O mutație majoră în sfera managementului organizației o constituie trecerea la un nou tip de organizare structurală și anume „structura în rețea”. Această formă modernă de organizare se integrează perfect în specificul organizațiilor și se caracterizează printr-un comportament inovativ și flexibil al resurselor umane, prin accelerarea vitezei de transfer a informațiilor între verigile organizatorice și prin simplificarea schemei ierarhice, cu consecințe favorabile în sfera costurilor administrative.

4. Profesionalizarea managementului

Profesionalizarea managementului reprezintă corolarul celorlalte tendințe înregistrate în managementul organizației.

Profesionalizarea managementului este influențată în mod determinant de activitatea de formare și perfecționare a resurselor umane. În prezent, este unanim recunoscut faptul că resursele umane sunt cele mai importante resurse strategice ale unei organizații. Pregătirea continuă a resurselor umane are un impact semnificativ asupra calității proceselor manageriale și de execuție derulate în organizații și, implicit, asupra performanțelor acestora.

Profesionalizarea managementului este un proces complex, care cuprinde următoarele etape [43]:

- elaborarea unei analize-diagnostic în domeniul resurselor umane;
- fundamentarea strategiei în sfera resurselor umane;
- pregătirea personalului pentru implementarea strategiei;
- crearea unui climat organizațional favorabil implementării strategiei;
- aplicarea strategiei;
- evaluarea rezultatelor obținute în urma implementării strategiei.

5. Managementul bazat pe cunoștințe

Este de menționat că, în literatura de specialitate viitorul managementului contemporan se conturează asupra managementului bazat pe cunoștințe sau Knowledge Management [75, p.82].

Cunoștințele de management au devenit indispensabile în conducerea oricărei afaceri fie că aceasta se dezvoltă într-o firmă mică sau într-o mare societate transnațională. Cerința de a dispune de cunoștințe în domeniul managementului este cu atât mai stringentă în țările în curs de dezvoltare.

Referind-se la importanța deosebită a însușirii cunoștințelor de management și a formării unor manageri competenți în țările în curs de dezvoltare, Philip W.Shay afirma: „Pentru ca aceste țări să progreseze în libertate și demnitate umană, managementul trebuie să constituie resursă primordială a dezvoltării, iar managerii trebuie să acționeze ca principalii catalizatori. Dacă rezolvarea problemelor legate de dezvoltarea lor se va baza numai pe experiență, ele vor fi inevitabil împinse spre centralism excesiv, prin concentrarea deciziilor de management în mâinile celor câtorva „planificatori” la nivel înalt, experimentați, pe care îi au și al căror număr nu poate fi ușor sporit” [75, p.3].

Managementul bazat pe cunoștințe favorizează existența unui cadru organizat, destinat integrării noilor tendințe strategice și manageriale apărute în ultimii 20 de ani, datorită dezvoltării explozive a tehnologiilor informaționale și comunicaționale. Noutatea acestei practici constă în rolul esențial jucat de capitalul de cunoștințe într-o formă și plasarea în nucleul practicilor manageriale și organizaționale a inovării continue, partajului și disponibilității cunoștințelor.

Întreprinderea bazată pe cunoștințe reprezintă modelul organizațional al secolului XXI-lea ce încorporează următoarele caracteristici: componența dominantă de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare, etc.).

Totodată, prin intermediul managementului bazat pe cunoștințe este necesar de evitat ca o persoană sau o zonă să dețină monopolul absolut asupra cunoștințelor strategice din organizație, întrucât aceasta generează întotdeauna tensiuni majore, dezechilibre tehnice, economice, manageriale, ce pun în pericol supraviețuirea și dezvoltarea organizației.

În ceea ce privește gestiunea cunoștințelor dobândite și posibil de dobândit de către orice organizație, managementul bazat pe cunoștințe oferă soluții pertinente prin intermediul celor cinci funcții ale sale [97, p.54]:

- Evaluarea cunoștințelor disponibile și accesibile firmei atât cele interne (organizaționale și individuale), cât și cele ale stakeholderilor externi și ale potențialelor parteneri.
- Previzionarea necesităților și surselor de cunoștințe – se efectuează reieșind din

misiunea și obiectivele strategice ale firmei prin stabilirea modalităților de obținere a acestora și alocării resurselor necesare.

- Obținerea cunoștințelor necesare firmei – se realizează cât din interiorul firmei, atât și din exteriorul acesteia.
- Gestionarea, utilizarea și dezvoltarea cunoștințelor formate – constituie procesele de tratare a cunoștințelor în cadrul firmei.
- Valorificarea cunoștințelor – conferă finalitatea fazelor precedente, fiind faza în care firma culege roadele economice ale intenselor procese de muncă anterioare.

6. Liberalizarea cunoștințelor și practicilor de management

Odată cu accesul la noile tehnologii și cu mobilitatea crescută dată de libera circulație a persoanelor, practicile de management modern devin cunoscute tuturor celor interesați și produc plus-valoare pentru din ce în ce mai multe companii. Această tendință de liberalizare și de creștere a accesului la instrumente de management care în trecut puteau fi accesate doar de marile corporații. Acum oricine, pe baza unui abonament modic, poate închiria spațiu de stocare pentru bazele sale de date, poate avea acces la instrumente de genul CRM (Customer Relationship Management) sau ERP (Enterprise Resource Planning) sau poate accesa o bază de date cu informații despre companii dintr-o piață externă. Cu toate acestea, deși posibilitatea există, puține companii locale chiar utilizează eficient aceste resurse de management aflate la dispoziție [57].

7. Punerea sub semnul întrebării a vechilor modele de management atât ale celor de tip corporatist, cât și antreprenorial.

Atât corporațiile, cât și companiile mici și mijlocii, odată cu disfuncționalitățile apărute în piețele lor, au încercat să se reinventeze și să își adapteze modelele de management la noile realități. Se observă o apropiere a celor două modele oarecum antagonice de management: corporațiile încearcă să devină mai puțin rigide prin adoptarea de modele de lucru bazate pe managementul de proiect și pe stimularea spiritului antreprenorial în interiorul corporațiilor (intraprenorial), în timp ce companiile antreprenoriale încep să implementeze procese și structuri de management care să le dea mai multă consistență și predictibilitate în viitor. Ambele tipuri de organizații încearcă să își crească competitivitatea prin internalizarea și securizarea competențelor cheie și prin externalizarea funcțiilor suport către companii sau persoane specializate.

Indiscutabil, se pot identifica și alte direcții de evoluție și orientări în managementul contemporan. Desigur, elementele pe care le-am punctat sunt departe de a fi exhaustive. Ele oferă, însă, suficiente repere pentru a înțelege tendințele manageriale, ținând cont, în mod plener, de stadiul în care se află economia Republicii Moldova și de specificul național din perspectiva intensificării concurenței.

Este de menționat că, în ultima perioadă, pe plan mondial se manifestă o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „laturii umane” a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci, care depinde, în foarte mare măsură, de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului.

De capacitatea conducătorilor de a se adapta noilor realități, de a-și însuși atributele indispensabile de profesionalism, inițiativă, perspicacitate și de a se dovedi capabili să opereze eficace într-un cadru economic dinamic și concurențial depind, în măsură hotărâtoare, șansele economiei moldovenești de a se înscrie pe traiectoria unei dezvoltări reale și accelerate, precum și de a dobândi valențe certe de vitalitate și competitivitate.

1.3 Caracteristica funcțiilor și subsistemelor manageriale

Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor de management în mod aprofundat constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii.

Considerăm importantă prezentarea *funcțiilor* managementului, dat fiind faptul că aplicabilitatea procesului de management reiese din funcțiile acestuia – ansamblu de activități pe care trebuie să le îndeplinească. Termenul de funcție provine din latinesc „functio” – execuție, îndeplinire și reprezintă un șir de activități interdependente și intercorelate cu caracter individual prin intermediul cărora se atinge scopul prestabilit [98, 100].

După cum a fost menționat mai sus, prima încercare de expunere a funcțiilor managementului se regăsește la etapa formării managementului ca știință în anul 1916 și aparține lui Henry Fayol, care a descompus activitatea managerială din întreprinderile industriale în cinci elemente: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul [159, p.38]. Această abordare a fost dezvoltată ulterior de o multitudine de savanți, preocupați în acest domeniu a științei manageriale (tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Analiza critică a surselor bibliografice referitor la ”funcțiile managementului”.

Economistul/cercetătorul	Funcțiile managementului identificate	Sursa bibliografică
1. Samuel C. Certo	planificarea, organizarea, influențarea și controlul	[22, pag. 23]
2. J.Longenecker și Ch. Pringle	planificarea și luarea deciziilor, organizarea pentru performanțe eficiente, dirijarea și motivarea și controlul rezultatelor	[177, pag. 23]
3. M.Mescon	planificarea, organizarea, motivarea și controlul	[159, pag. 38]
4. O.Nicolescu	previziune, organizarea, coordonare, antrenare, evaluare-control	[76, pag.25]
5. V.Cornescu	previziune, organizare, coordonare, antrenare, control	[31, pag. 19]
6. V.Dumitrașcu	planificarea, organizarea, coordonarea / antrenarea și controlul	[45, pag. 9]
7. N.Burlacu și E.Graur	planificarea, organizarea, dirijarea și controlul	[16, pag. 10]

Sursa: sistematizat de autor în baza Certo S. C. Managementul modern; Longenecker J., Pringle Ch. Management; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента;

Nicolescu O., Verboncu I. Management; Cornescu V., Stanciu S. Managementul organizației; Dumitrașcu V. Managementul organizației: concepte moderne; Burlacu N., Graur E. Bazele managementului [22; 177; 159; 76; 31; 45; 16].

Reieșind din literatura de specialitate studiată, putem conchide că punctele de vedere a multor savanți diferă în divizarea procesului de management pe funcții, însă, toate opiniile nu se deosebesc în ceea ce privește conținutul procesului de management.

Astfel, actualmente, în știința managerială se evidențiază următoarele funcții [3; 6; 40; 44; 47; 51; 71; 72]:

I. Funcția de previziune – estimarea evoluției proceselor și fenomenelor viitoare, a efectelor pozitive și negative, pe care acestea le pot genera asupra sistemului condus, diferite scenarii și strategii de acțiune, precum și resursele necesare realizării lor.

Rezultatele previziunii se împart în dependență de durata la care se referă, grad de detaliere și obligativitate în 3 categorii [12, p.17]:

a) Prognozele – se referă la un termen de circa 10 ani și au un caracter aproximativ nefiind obligatoriu. De regulă, prognozele fie că sunt normative sau exploratorii și se rezumă la principalii indicatori economici referitor la ansamblul firmei;

b) Planurile – se referă la o perioadă de la o lună până la 5 ani. Gradul de detaliere a cărora variază invers proporțional cu termenul de referință. Astfel, planurile curente sunt cele mai detaliate, în timp ce planurile de 5 ani sunt aproape de prognoze;

c) Programele – se referă la o perioadă scurtă de timp, de regulă, o decadă, o săptămână, o zi sau o oră; și cu cel mai înalt grad de detaliere. Componentele concluse sunt obligatorii și prezintă un grad ridicat de certitudine. De regulă, programele cuprind previziuni referitor la activitatea de fabricație și aprovizionare.

Ultimele decenii au marcat progrese spectaculoase în domeniul previziunii, printre cele mai intense la nivelul procesului de management. Pe plan teoretic, expresia acestor progrese o reprezintă conturarea planificării firmei ca un domeniu de sine stătător. Pe plan operațional, expresia saltului calitativ înregistrat o constituie îmbogățirea sensibilă a arsenalului metodologic utilizat în previzionarea activităților agentului economic, ce cuprinde metodele: extrapolarea, Matricea grupului de consultanți din Boston (MGCB), Matricea Hofer și teoria jocurilor scenariile, tehnica Delphi, simularea, analiza de corelație etc [92].

În condițiile actuale caracteristic mediului de afaceri este: reconsiderarea abordării funcției de preveziune în sensul fundamentării sale pe cercetări de piață, apelând la instrumentarul de marketing, precum și reconsiderarea sa integrală la nivelul agentului economic.

II. Funcția de organizare – desemnează totalitatea proceselor de management prin care

se divizează activitatea personală, delimitând-se sarcinile și delegând-se responsabilitățile necesare îndeplinirii lor [154; 158; 166].

Prin funcția de organizare a managementului se stabilește cine și cum trebuie să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite prin exercitarea funcției de planificare. Organizarea poate să vizeze ansamblul întreprinderii, caz în care se poate concretiza în structura organizatorică sau sistemul informațional. Dar organizarea poate să se rezume doar la anumite domenii ale activității întreprinderii, cum sunt producția, personalul, domeniul comercial etc.

Creșterea dimensiunii întreprinderilor, a complexității activităților desfășurate în cadrul acestora a condus la dezvoltarea acestui domeniu de studiu al organizării. Astfel, au fost create, caracterizate și descrise o serie de metode specifice și s-au creat și dezvoltat chiar discipline specifice (organizarea producției, ergonomia etc.). În practică, importanța activităților specifice acestei funcțiuni a condus la crearea la nivelul întreprinderilor a unor compartimente speciale de organizare a producției și a muncii, de programare a producției etc.

Putem spune că din toate cele cinci funcții ale managementului această funcție este cea mai expresivă, deoarece include activitățile fiecărui om care lucrează în grup de persoane și grupează activitățile omogene și specializate, determină cine anume și ce trebuie să facă, cine răspunde și de ce răspunde, precum și canalele de comunicare și cooperare care să permită desfășurarea activităților eficiente.

III. Funcția de motivare – încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la realizarea obiectivelor previzionale.

Pentru realizarea unei motivări eficiente este necesar de a corela interesele personale ale angajaților cu obiectivele și sarcinile colectivului. Astfel, este necesar ca procesul motivării personalului să întrunească simultan mai multe caracteristici:

a) să fie complex, în sensul utilizării combinate atât a stimulentele materiale, cât și morale, pe baza luării în considerație a principalilor factori endogeni și exogeni ai societății comerciale;

b) să fie diferențiat, adică motivațiile considerate și modul lor de folosire să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane și ale fiecărui colectiv de muncă, astfel încât să se obțină maximum de participare la stabilirea și realizarea obiectivelor firmei;

c) să fie gradual, adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului și în strânsă legătură cu aportul său, ținând cont de interdependențele dintre diferitele categorii de necesități. În ansamblul procesului de management calitatea motivării are un rol deosebit de important prin aceea că condiționează concretizarea eficientă a funcțiilor situate în amonte - previziunea, organizarea și coordonarea, precum și eficacitatea evaluării, care urmează antrenării.

IV. Funcția de coordonare – constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se

sincronizează deciziile și acțiunile personalului unei organizații.

Prin urmare, scopul acestei funcții este dirijarea resurselor, astfel încât acestea să fie disponibile la timpul necesar, în cantitatea și calitatea stabilită, pentru realizarea scopului organizației. Dat fiind faptul că coordonarea resurselor presupune unele corelări, este esențială prezența unei comunicări adecvate la toate nivelurile de management.

Necesitatea funcției de coordonare se explică prin:

- Dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, dinamism care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;
- Complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia sau a subunităților componente.

Coordonarea este funcția managementului mai puțin formalizată, ce depinde într-o măsură decisivă de latura umană a potențialului managerilor, ale cărei efecte sunt condiționate strâns de conținutul celorlalte funcții ale managementului. În condițiile creșterii dependenței managementului de resurse umane, se amplifică importanța coordonării.

V. Funcția de control – poate fi privită ca ansamblul proceselor prin care sunt determinate performanțele întreprinderii sau ale subdiviziunilor sale, care sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate. Controlul, prin urmare, încheie procesul de management, premergând previzionarea de noi obiective.

Este binecunoscut că, în general, nu poate fi obținută nici o performanță fără cunoașterea nivelului curent al acesteia. În funcția de control se realizează o supraveghere și verificare a eficienței aplicării celorlalte funcții. Controlul se efectuează prin stabilirea rezultatelor obținute și compararea acestora cu obiectivele stabilite.

Pentru ca organizarea să fie eficientă, procesul de evaluare – control trebuie să fie continuu, nelimitând-se doar la perioada de încheiere a programului.

Funcția de control este caracterizată de următoarele aspecte:

- flexibilitatea – care se manifestă prin faptul că procedurile de control trebuie să fie adoptabile, atât factorilor externi, cât și interni;
- claritatea – se manifestă prin faptul că procedurile de control trebuie să fie simple, ușor de aplicat și concepute;
- cost redus – se manifestă prin faptul că rezultatele obținute din reacționarea promptă, ca urmare a controlului efectuat, trebuie să fie cel puțin egale cu costul (cheltuieli) activității de pregătire și de desfășurare propriu-zisă a controlului.

În final, funcția de control trebuie să aibă într-o măsură cât mai mare un caracter preventiv,

deci de preîntâmpinare a deficiențelor și, dacă acestea s-au produs, corectiv.

Toate funcțiile procesului de management sunt interdependente, fiecare din ele precede apariția și dezvoltarea celorlalte. Evidențierea fiecărei funcții în cadrul întreprinderii depinde de mărimea acesteia, specificul activității ei și competența personalului implicat.

În opinia noastră, trăsăturile generale ale funcțiilor managementului sunt:

1. Funcțiile managementului reflectă dublul caracter al procesului managerial: ca știință și ca aplicabilitatea practică. În acest sens, funcțiile de previziune și organizare necesită cunoștințe teoretice de management, pe când cele de antrenare, coordonare și control-evaluare necesită experiență practică.

2. Funcțiile managementului au un caracter general. În virtutea acestei trăsături, indiferent de profilul și dimensiunea întreprinderii, atributele se exercită în același mod și pe toate nivelele ierarhice ale structurii organizatorice, fiind specifice oricărei acțiuni de conducere.

3. O altă trăsătură este posibilitatea exercitării lor, după caz, fie relativ independent, fie interdependent. În prezent, managementul a devenit o știință interdisciplinară, relativ-independentă; o parte din funcții (planificarea, organizarea, controlul), au devenit discipline științifice de sine stătătoare.

4. Cea mai importantă trăsătură sau caracteristică se referă la conținutul, ponderea și forma diferită de manifestare a funcțiilor managementului în raport cu nivelul ierarhic la care se exercită.

Amploarea procesului de management crește pe măsură ce se trece la un nivel ierarhic superior și invers. Ca urmare, funcțiile managementului se exercită cu intensități maxime la vârful ierarhiei și cu intensități minime la bază.

Chester Barnard, savantul ce a pus bazele abordării sistemece în management susținea că „supraviețuirea organizației depinde, în mod decisiv, de capacitatea managementului de a menține echilibrul complex între un mediu schimbător și procesele interne ale organizației, în sensul ajustării permanente a acestor procese, în funcție de dinamicele observate în mediu” [46, p.61].

La baza *sistemului de management* din întreprinderea modernă, competitivă pe plan național și internațional, se află un complex de principii, reguli, cerințe, care asigură modelarea sa. De menționat precum că în conceperea și realizarea sistemului de management trebuie luate în considerare elementele specifice fiecărei întreprinderi, în special, profilul, dimensiunea și structura resurselor umane, materiale și financiare, potențialul și mentalitatea personalului, poziția întreprinderii în contextul economic național și internațional.

Indiferent de caracteristicile agentului economic, sistemul de management cuprinde mai multe componente ce se deosebesc în funcție de natura, caracteristicile instrumentarului utilizat și anume:

- *Subsistemul organizatoric*
- *Subsistemul informațional*
- *Subsistemul decizional*
- *Subsistemul metode și tehnici de management.*

Definiția sistemului de management a fost prezentată în punctul 1.1 a prezentei teze de doctor. Prin urmare, sistemul de management al întreprinderii include părțile componente numite subsisteme care reprezintă ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, metodologic din cadrul organizației prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficiențe cât mai mari [141; 167; 174; 177] (figura 1.2).

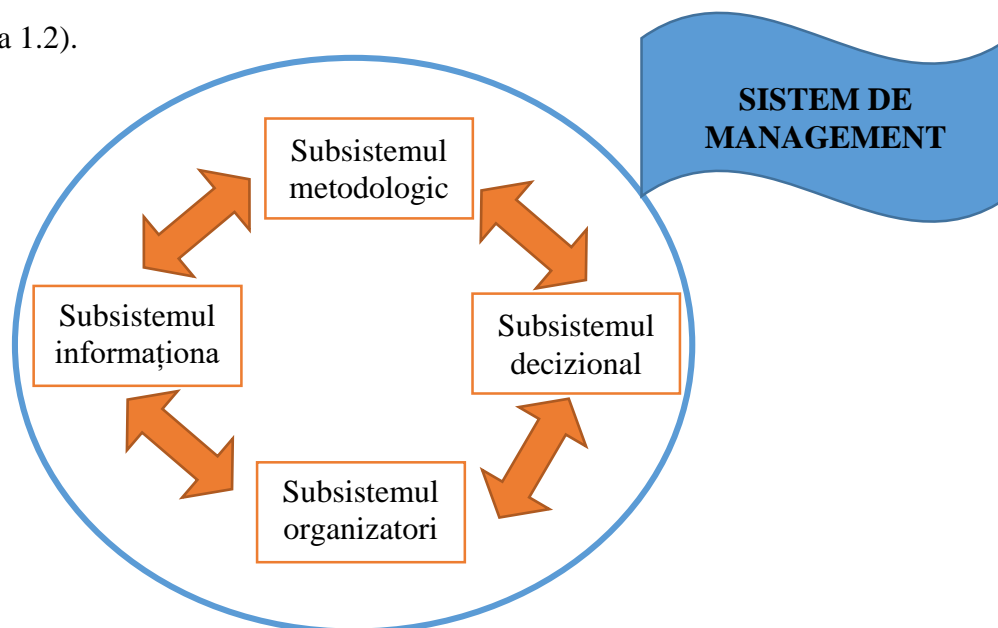


Fig. 1.2. Componentele sistemului de management al întreprinderii.

Sursa: elaborat de autor în baza Bugaian L. Managementul producției în întreprinderile industriei alimentare; Gavrilă T., Lefter V. Managementul general al firmei; Isac C., Isac A. ș.a. Diagnostic managerial [12; 50; 62].

În continuare va fi prezentat succint conținutul fiecărui subsistem managerial:

I. Subsistemul organizatoric

Componenta sistemului de management al întreprinderii, cea mai concretă, o constituie subsistemul organizatoric, ceea ce explică de ce i-au fost consacrate majoritatea primelor studii ale științei conducerii.

Subsistemul organizatoric al întreprinderii constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate [76].

Subsistemul organizatoric al întreprinderii, rezultantă a interacțiunii elementelor

organizatorice formale cu cele informale, îndeplinește mai multe funcții:

- Stabilește principalele componente organizatorice ale întreprinderii în funcție de amploarea și natura obiectivelor previzionate, de resursele disponibile și de viziunea managerială a conducerii de nivel superior;
- Interconectează subdiviziunile organizatorice potrivit anumitor criterii în vederea asigurării unei funcționalități normale a întreprinderii;
- Combină resursele firmei cu respectarea anumitor cerințe, punând pe primul plan competitivitatea organizației;
- Asigură cadrul organizatoric pentru desfășurarea ansamblului activităților întreprinderii, luând în considerație pe lângă criteriile de ordin structural-organizatoric și pe cele informațional-decizionale.

Dezvoltarea unui sistem organizatoric, care să corespundă, în cât mai mare măsură, cerințelor direcției de dezvoltare alese, în mod evident, este necesară. Pentru aceasta Popa I. recomandă de parcurs câteva etape care să succed logic [105]:

- *Conceperea și funcționarea sistemului organizatoric*, care presupune următoarele aspecte: documente organizatorice (regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrieri de funcții, fișe de post); numărul de posturi și funcții și denumirea acestora; numărul și denumirea compartimentelor funcționale și operaționale; numărul de niveluri ierarhice; ponderea ierarhică medie a structurii de management și a managerilor de nivel superior; stilurile de management predominante; exercitarea managementului la nivel de funcțiuni; lista obiectivelor fundamentale și derivate și a activităților necesare pentru realizarea lor.
- *Analiza sistemului organizatoric* - elemente prezentate în etapa precedentă permit efectuarea unei analize critice a modului de concepere și funcționare a sistemului organizatoric.
- *Perfecționarea sistemului organizatoric*, care presupune cercetarea modalităților de perfecționare și înserarea acestor modificări în documente organizatorice.
- *Implementarea soluțiilor organizatorice*, care presupune dezbaterile conținutului și necesității soluțiilor organizatorice în mediul aplicativ în vederea înțelegerii acestora și obținerii adeziunii de fond față de schimbare și formarea unei culturi economice și manageriale adecvate a personalului.
- *Evaluarea eficienței remodelării organizatorice*. Aprecierea eficienței structurii organizatorice, deși complexă și dificilă, se poate face pe baza unor criterii și

indicatori care exprimă, pe de o parte, „statica” structurii, iar, pe de altă parte, prin indicatori ai rezultatelor activității, „dinamica” structurii.

Evaluarea eficienței structurii organizatorice nu este un scop în sine. Este larg acceptat faptul că una dintre cauzele majore, care creează probleme și provoacă pierderi organizației, este o structură defectuoasă. De aceea perfecționarea structurii organizatorice, bazată pe analiza riguroasă a organizației, devine un instrument de sporire a eficienței managementului acesteia.

II. Subsistemul informațional

Între componentele sistemului de management al întreprinderii, subsistemul informațional frapează prin dinamism și flexibilitate pronunțată, rezultat în principal al aplicării spectaculoaselor progrese din informatică. Sistemul informațional permite cunoașterea proceselor economice și are un impact din ce în ce mai mare asupra desfășurării și eficienței activității întreprinderii. În opinia [61] existența unui sistem informațional capabil să furnizeze toate informațiile necesare fundamentării deciziilor manageriale este o necesitate vitală pentru întreprinderile industriale.

Subsistemul informațional reprezintă complexul de activități, care înregistrează informații, le sistematizează, le prelucrează, le analizează, le stochează și le transmite contribuind la realizarea obiectivelor întreprinderii [31, pag. 166]. Prin urmare se asigură conexiunea informațională dintre sistemul de conducere și sistemul condus.

În conformitate cu literatura de specialitate, sistemul informațional înglobează următoarele componente: data, informația, suportul purtător de informații, circuitul și fluxul informațional, procedură informațională și mijloacele de tratare a informațiilor.

Informația reprezintă un suport indispensabil și esențial al conducerii, care este necesară pentru efectuarea tuturor funcțiilor manageriale. Informația constituie materia primă nu numai a subsistemului informațional, cât și, în general, a sistemului de management, fapt ce determină o mulțime de cerințe pentru a asigura o percepere realistă a proceselor la care se referă.

Utilizarea rapidă și eficientă a informației în procesul de conducere impune ca aceasta să îndeplinească o serie de condiții și anume: să fie exactă, să fie completă, să fie continuă, să sosească la timp, să fie transmisă pe canalul cel mai scurt, să corespundă nu numai din punct de vedere cantitativ ci și calitativ, să aibă o formă de prezentare adecvată fiecărei situații în parte [29, pag. 179].

Nivelul de dezvoltare a sistemului informațional poate fi apreciat după ponderea sistemului informatic în cadrul acestui subsistem. Utilizarea tehnologiilor informaționale prezintă avantaje deosebite pentru sistemul de management a întreprinderii manifestate prin sporirea capacității de colectare, stocare, asimilare, prelucrare, analiza și difuzare cantităților mari de informații cu o mare viteză, precizie și suplețe.

Funcționarea eficientă a sistemului informațional necesită adoptarea de măsuri privind perfecționarea continuă a calității și cantității informațiilor, precum și raționalizarea și actualizarea permanentă a tuturor fluxurilor informaționale. De asemenea, este necesară înzestrarea întreprinderilor cu echipamente performante ce ar contribui la păstrarea și prelucrarea informațiilor în dependență de mărimea și domeniul de activitate a acesteia.

III. Subsistemul decizional

Decizia constituie punctul central al activității de management, întrucât ea se regăsește în toate funcțiile procesului de management. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că integrarea organizației în mediul ambiant extern depinde de calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia. În același timp, calitatea procesului decizional influențează reducerea costurilor de producție într-o întreprindere de producție, eficiența folosirii factorilor de producție, creșterea profitului, în general toate rezultatele economico-financiare ale acesteia.

Existența în literatura de specialitate a unei multitudini de definiții privind decizia ne direcționează spre alegerea unei cât mai concise: „alegere rațională a unei alternative de acțiune în scopul obținerii unui rezultat dorit” [135, pag. 98]. Această definiție, după părerea noastră, este viabilă pentru orice decizie, din orice domeniu, luarea deciziei fiind universală.

Referitor la locul deciziei în procesul de management, considerăm că aceasta nu reprezintă o funcție a managementului, întrucât rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Astfel, în domeniul previziunii, ca funcție a managementului, spre exemplu, rezultatul procesului decizional se concretizează în variante de strategie, în planuri sau în programe.

Elaborarea și fundamentarea deciziilor strategice și tactice reprezintă un proces, întrucât presupune mai multe etape ce grupează activități specifice. Astfel, procesul decizional poate fi definit „ca ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială și a căror derulare necesită o perioadă relativ îndelungată” [132; 142; 175].

Analizând această definiție, putem conchide că procesul decizional reprezintă procesul de elaborare a deciziilor, constituit dintr-o succesiune de etape succesive ce includ:

- *Identificarea problemei* – presupune conturarea unei situații consecințele căreia în continuare trebuie eliminate sau reduse.
- *Documentarea sau culegerea informațiilor necesare* este necesară pentru clarificarea naturii problemei și să contribuie la realizarea următoarei etape.
- *Stabilirea criteriilor și a obiectivelor decizionale* contribuie la o viziune clară a direcției „Spre ce tindem? Încotro dorim să ajungem?”.
- *Evaluarea variantelor decizionale și alegerea variantei optime*. Pe baza informațiilor

și a posibilităților concrete de care dispune întreprinderea la momentul respectiv, în funcție de criteriile și obiectivele stabilite, apar mai multe modalități de realizare a obiectivului sau directivelor existente. Apoi din totalitatea variantelor decidentul o alege pe cea care va da avantajul maxim, cu aceleași cheltuieli asumate.

- *Implementarea sau transpunerea deciziei.* Pentru aceasta se întocmește un plan de acțiune unde sunt precizate măsurile ce se impun pentru realizarea deciziei, resurse, autorități și responsabilități necesare și, totodată, sunt stabilite termenele pentru realizarea fiecărei sarcini.
- *Controlul și evaluarea deciziei.* Orice decizie adoptată poate aduce devieri în implementarea acesteia, de aceea pentru un management eficient este necesară compararea rezultatelor prezente cu cele planificate și luarea măsurilor necesare.

Procesul decizional cuprinde etapele prezentate în Figura 1.3.

Fundamentarea și elaborarea deciziei de management reprezintă un proces, întrucât presupune efectuarea mai multor activități, care pot fi grupate în mai multe etape, care se parcurg într-o anumită ordine și între care există o anumită interdependență.

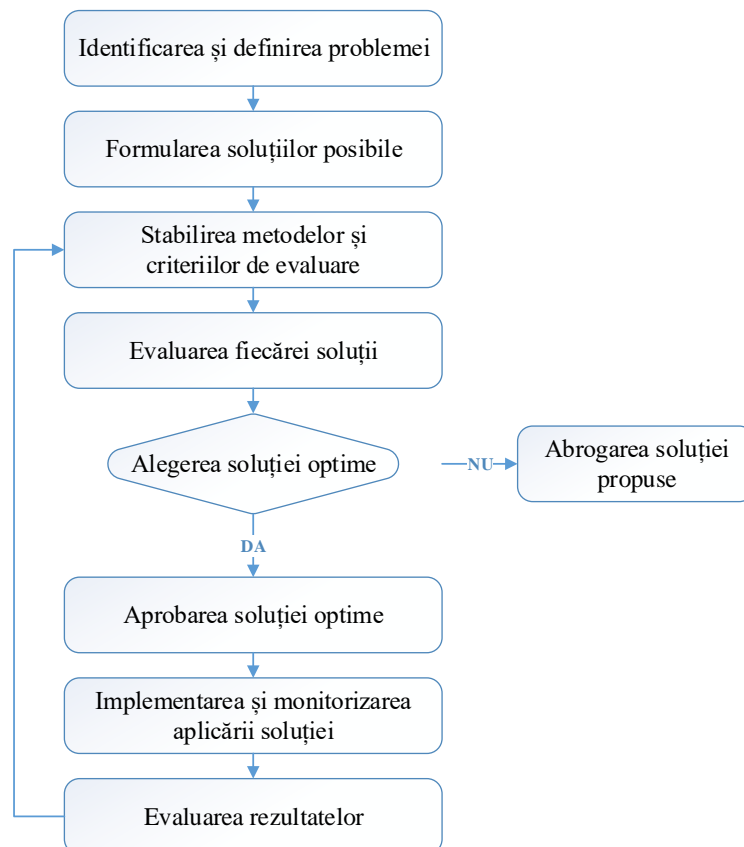


Fig. 1.3. Etapele procesului decizional în management.

Sursa: adaptat de autor în baza Crețu I., Oberșt A., Management General. Note de curs [39, p.47].

IV. Subsistemul metodologic

Având un puternic caracter metodologico-instrumental, subsistemul metodologic contribuie sensibil la sporirea raționalității și, implicit, a eficienței fiecărui proces de management, la nivelul său fiind cel mai pregnant vizibil tendința de profesionalizare a managementului.

Subsistemul metodologic este constituit din ansamblul metodelor, tehnicilor, instrumentelor și procedurilor folosite de decidenții în vederea realizării obiectivelor propuse. Acest subsistem asigură suportul logistic pentru exercitarea proceselor și relațiilor de management în cadrul unei unități economice, are rolul de a dezvolta potențialul personalului de conducere și de execuție și de a imprima un caracter științific activității manageriale [24, pag. 11].

Subsistemul metodelor de management îndeplinește în cadrul întreprinderii mai multe funcții, dintre care cele mai importante le considerăm următoarele [39, p.54]:

- Scientizarea muncii de management constituie o funcție a acestui subsistem. Dovada cea mai vizibilă a trecerii la managementul științific a reprezentat-o apelarea pe scară largă la metode și tehnici de conducere folosite în mod adecvat;
- Asigurarea suportului logistic, metodologic pentru exercitarea ansamblului proceselor și relațiilor de management și pentru principalele subsisteme prin care acestea se operaționalizează. Calitatea ansamblului sistemului de management al întreprinderii depinde, în bună măsură, de gama metodelor și tehnicilor de conducere încorporate;
- Subsistemul metodelor de management are și menirea de a dezvolta potențialul personalului managerial și de execuție din întreprindere. Dimensiunea umană specifică proceselor și relațiilor de management se reflectă și în faptul că acestea au multiple consecințe asupra componentelor întreprinderii, atât în calitate de titulari ai anumitor posturi de conducere, cât și de oameni cu personalitate proprie.

În general, sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă direcțiile folosite în sistemul de management a unei întreprinderi pentru exercitarea funcțiilor de management și prin intermediul cărora se pun în mișcare ansamblul activităților desfășurate în cadrul sistemului condus, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderii.

Menționăm că, în literatura de specialitate sistemele, metodele și tehnicile de management sunt redată de mulți autori, dar cea mai vastă monografie la această temă aparține reputatului specialist român în domeniu Ovidiu Nicolescu, care prezintă o multitudine de metode, cu precizarea aplicării acestora pentru soluționarea problemelor ce decurg din funcțiile managementului în cadrul întreprinderii [77].

Delimitarea și definirea succintă a subsistemelor de management ale întreprinderii sunt de natură să ne ajute să înțelegem mai bine care sunt mecanismele prin intermediul cărora se exercită

procesele și relațiile de management și modalitățile cele mai raționale de acțiune în vederea asigurării competitivității firmelor în condițiile economiei de piață.

În final, vom evidenția că, reieșind din tema tezei, managementul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova se va efectua în baza diagnosticării funcționale și, respectiv, a diagnosticării subsistemelor manageriale, utilizând metoda sondajului.

1.4 Concluzii la Capitolul 1

1. Pentru a rezolva problemele economice ale Republicii Moldova, este nevoie de noi metode, mecanisme, procedee tehnice și instrumente de organizare și conducere pe care le propune știința managerială.

2. Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate de organizații, precum și în rezultatul cercetărilor întreprinse de către teoreticieni sau practicieni din domeniu, a apărut știința managementului. Ca orice lucru cu adevărat necesar, dar, în același timp, organic legat de om și de activitățile acestuia, managementul a evoluat, devenind știința și, implicit, factor de progres pentru umanitate.

3. Urmare analizei critice a surselor bibliografice străine și autohtone, autorul a evidențiat următoarele aspecte prezente în definițiile managementului: managementul este prezentat ca complexul de acțiuni necesare pentru dirijarea eficientă a organizației; managementul este procesul ce contribuie la utilizarea resurselor; managementul implică activitatea oamenilor, iar managerii acționează pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizației.

4. Un concept nou apărut în ultimii ani în știința managerială este cel al „sistemului integrat de management”. *În viziunea autorului, sistemul integrat de management este un sistem de management, care integrează toate componentele sistemelor de management aplicate în organizație într-un sistem coerent și reprezintă un set de procese interconectate, care folosesc aceleași resurse organizaționale pentru a asigura succesul durabil a organizației în raport cu necesitățile și așteptările părților interesate.*

5. În prezent, principalele orientări de perspectivă ale managementului contemporan la nivel mondial sunt: accentuarea dimensiunii previzionale a managementului; informatizarea managementului; flexibilizarea managementului; profesionalizarea managementului; promovarea managementului bazat pe cunoștințe etc.

6. Întru eficientizarea activității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova este necesar un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de piață, care, prin concepte, instrumentar și prin mod de aplicare, să determine

remodelarea și funcționarea competitivă a acestora.

7. În exercitarea funcțiilor managementului au survenit o serie de schimbări pe parcursul timpului. Astfel, cu patru sau cinci decenii înapoi accentul se punea pe funcțiile de organizare și control, ca urmare a influenței mai reduse a progresului tehnico-științific și implicit a manifestării cu mai puțină pregnanță a schimbărilor. Ultima perioadă se caracterizează printr-o schimbare în domeniul exercitării acestor funcții, în sensul că accentul la întreprinderile moderne se pune pe exercitarea funcțiilor de planificare, motivare și organizare.

8. Sistemul de management al organizației cuprinde mai multe componente ce se deosebesc în funcție de natura și caracteristicile instrumentarului utilizat și anume: subsistemul organizatoric; subsistemul informațional; subsistemul decizional; subsistemul metode și tehnici de management.

9. În urma studierii literaturii de specialitate, în ceea ce ține de problematica în domeniu, autorul a formulat concluzia de bază că, necătând la faptul că conceptul de management, precum și atributele sale (funcțiile, procesul, subsistemele, principiile etc.), sunt studiate pe larg și foarte detaliat în mai multe surse bibliografice, pentru conceptul „sistemului integrat de management”, cu regret, în literatură se întâlnesc foarte puține definiții și caracteristici.

10. Astfel, *problema de soluționat* în prezenta teză constă în:

- fundamentarea din punct de vedere științific, metodologic și practic a măsurilor în domeniul managementului;
- propunerea măsurilor concrete și argumentate din punct de vedere economic de perfecționare a managementului, atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic, în vederea eficientizării activității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

2. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICE ȘI DIAGNOSTICAREA MANAGEMENTULUI LA ÎNTRERINDERILE DE FABRICARE A PRODUSELOR DIN CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1 Caracteristica generală și analiza structurii sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne

Carnea și preparatele din carne sunt componente importante în alimentația omului. Carnea are o importanță deosebită pentru buna funcționare a organismului datorită conținutului crescut de proteine de calitate superioară și de substanțe minerale, însă, trebuie de ținut cont și de cantitățile zilnice consumate. Astfel, toate produsele de carne reprezintă o importantă sursă de proteine cu valoare biologică ridicată, care conțin toți aminoacizii esențiali într-o proporție optimă. Eficiența proteinelor din carne este de 3g, fiind echivalentă cu cea a laptelui.

În contextul celor expuse mai sus, sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este un sector al economiei naționale de o importanță socială majoră, dat fiind faptul că asigură securitatea alimentară a țării. Acest sector potrivit Clasificatorului activităților economice din Moldova (CAEM) include subsectoare [7]:

10.11 Prelucrarea și conservarea cărnii

10.12 Prelucrarea și conservarea cărnii de pasăre

10.13 Fabricarea produselor din carne (inclusiv din carne de pasăre)

Sectorul cărnii și produselor din carne este cunoscut din timpuri vechi, urmând fidel în evoluția sa societatea umană. În prezent, acest sector este unul de bază ale complexului agroalimentar din Republica Moldova, care asigură populația țării cu produse de importanță vitală. Astfel, sectorul cărnii și produselor din carne este parte componentă a industriei alimentare orientate spre piața internă și asigură pe deplin cererea consumatorului local.

Ținând cont de faptul că sectorul cărnii și produselor din carne aparține complexului alimentar – acesta este unul strategic pentru economia națională cu o pondere de cca 30% din totalul producției industriale - considerăm necesară evaluarea poziției sale în acest complex (tabelul 2.1).

Conform datelor statistice prezentate în tabelul 2.1, ponderea sectoarelor din industria alimentară din Moldova în total producție industrială diferă de la un sector la altul. Dar principala concluzie ce se desprinde din acest tabel este că, sectorul cărnii și produselor din carne are cea mai mare pondere din toate sectoarele complexului alimentar (cca 7% din totalul producției industriale) și chiar a depășit sectorul vinificației, care, urmare embargoului impus de Federația Rusă, a redus esențial volumele de producție. Din celelalte sectoarele importante ale industriei alimentare vom

evidenția ”Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor” și ”Fabricarea produselor lactate” [87; 93].

Tabelul 2.1. Ponderea sectoarelor industriei alimentare în volumul producției industriale din Republica Moldova, %.

Sectoarele	2011	2012	2013	2014	2015
Producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne	5,6	6,7	6,7	7,3	6,6
Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor	5,3	4,4	4,5	4,6	4,6
Fabricarea produselor lactate	4,1	4,2	4,3	4,6	4,5
Fabricarea produselor de morărit, a amidonului și produselor din amidon	0,7	0,6	0,9	0,7	0,8
Fabricarea pâinii, fabricarea prăjiturilor și a produselor proaspete de patiserie	3,8	3,8	3,8	3,5	3,7
Fabricarea zahărului	3,2	2,6	3,5	3,8	2,2
Fabricarea produselor din cacao, a ciocolatei și a produselor zaharoase	1,6	1,5	1,5	1,5	1,6
Distilarea, rafinarea și mixarea băuturilor alcoolice	1,8	2,5	2,7	2,3	1,7
Fabricarea vinurilor din struguri	6,1	6,4	6,8	5,5	6,0
Producția de băuturi răcoritoare nealcoolice; producția de ape minerale și alte ape îmbuteliate	1,2	1,1	0,9	1,0	1,1

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza Anuarului Statistic al Republicii Moldova 2016.

În contextul evaluării poziției industriei cărnii și produselor din carne în economia națională, vom aprecia în continuare ponderea în principalii indicatori macroeconomici ai Republicii Moldova (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Poziția sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în economia națională a Republicii Moldova.

Denumirea indicator	2011	2012	2013	2014	2015
Ponderea în PIB, %	2,3	2,8	2,6	2,8	2,5
Ponderea în volumul producției industriale, %	5,6	6,7	6,7	7,3	6,6
Ponderea în volumul producției industriei alimentare, %	13,6	15,6	22,9	24,1	22,0
Ponderea în total export, %	1,0	1,0	0,8	1,5	0,5
Ponderea în total import, %	0,9	1,1	1,0	1,3	0,9

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza Anuarului Statistic al Republicii Moldova 2016.

Analizând datele din tabelul 2.2, observăm că ponderea sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în PIB-ul țării cea mai mare valoare de cca 2,8% a atins în 2012 și 2014, iar în 2015 a constituit 2,5%.

La rândul său, ponderea sectorului analizat în total producție industrială este de cca 7%, iar în total producție din industria alimentară a crescut de 1,6 ori în perioada analizată și este de cca 22%. Creșterile ponderilor respective pentru sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne se datorează faptului că, industria vinicolă, care, până la embargoul impus de Federația Rusă, era un sector de bază a industriei alimentare, este în declin.

Cota joasă a exportului cărnii și organelor comestibile de până la 1% ne demonstrează faptul că sectorul dat este orientat spre piața locală. În acest context, menționăm și ponderea joasă a importurilor de carne și organelor comestibile, care în 2015 a constituit doar 0,9% din total. Prin urmare, se constată precum că pe piața producției, prelucrării și conservării cărnii și a produselor din carne din Moldova predomină producătorii autohtoni.

Este de subliniat că, în industria alimentară sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne este unul din sectoare, care cere investiții mari. Astfel, pentru utilajul din secție este necesar peste 1 mil. Euro. De exemplu, tăietorul -inima întreprinderii - costă 200-250 mii Euro, iar afumătoarea ajunge să coste 100 mii Euro.

În scopul evaluării poziției sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din țară noastră comparativ cu sectorul similar din UE, prezentăm mai jos rezultatele analizei comparative, elaborate de autor în baza datelor statistice disponibile (tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Analiza comparativă a sectorului cărnii și produselor din carne în UE și Republica Moldova (anul 2014).

Indicatorul	Moldova	UE	România
Numărul de întreprinderi	148	40000	347
<i>Ponderea în numărul total de întreprinderi din industria alimentară, %</i>	14	13	15
Numărul de angajați, mii persoane	3,7	948,3	20,0
<i>Ponderea în numărul total de angajați din industria alimentară, %</i>	8	21	11
Cifra de afaceri, mil.Euro	198	191000	1190
<i>Ponderea în cifra de afaceri totală din industria alimentară, %</i>	24	20	12

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza datelor EUROSTAT, Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2016.

Conform rezultatelor analizei comparative realizate, numărul întreprinderilor de prelucrare a cărnii în România depășește de cca 2,3 ori numărul întreprinderilor similare din Moldova. În același timp, cifra de afaceri la întreprinderile românești depășește de 6 ori cifra de afaceri la întreprinderile din țara noastră. Acest lucru ne vorbește despre eficiența economică mai joasă, precum și capacitățile de producție mai mici a întreprinderilor de prelucrare a cărnii autohtone.

Comparând întreprinderile moldovenești cu cele de prelucrare a cărnii din UE, observăm că ponderea în numărul total de întreprinderi din industria alimentară, ponderea în cifra de afaceri totală sunt asemănătoare.

La rândul său, comparând întreprinderile de prelucrare a cărnii din România, Moldova și UE, putem evidenția că ponderea în numărul total de angajați din industria alimentară, precum și ponderea în cifra de afaceri totală sunt mai joase față de media UE, ceea ce ne vorbește despre faptul că sectorul cărnii și produselor din carne românesc mai are rezerve în activitatea sa la capitolul eficienței economice.

În ultimii ani, țările mari producătoare de carne sunt: SUA (care asigură 20% din producția mondială), China, CSI, Franța, Germania, Brazilia, Argentina, Italia, Australia, Marea Britanie etc. Aceste țări au, în general, și o puternică industrie de prelucrare și conservare a cărnii [161; 162; 163].

Menționăm că, în ultimii 10-15 ani în țările Europei Occidentale și SUA a avut loc redistribuirea pieței de carne și produselor din carne de la producătorii mici în favoarea întreprinderilor industriale mari, care în unele țări satisfac minimum 75% din cererea de consum.

Conform datelor Anuarului Statistic, în anul 2015, în Republica Moldova carnea și produsele din carne erau fabricate și prelucrate de *146 întreprinderi (cu 2 unități mai puțin față de anul 2014 și, respectiv, cu 11 unități mai puțin față de 2013)*.

Lista întreprinderilor din sectorul analizat a Republicii Moldova, care se află la evidență la Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, este prezentată în Anexa nr.1.

Din analiza datelor prezentate mai sus, se observă că, numărul întreprinderilor din sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne autohtonă variază anual, o parte din acestea au încetat activitatea din cauza concurenței acerbe pe piață și competitivității scăzute a produselor sale.

Deoarece obiectul de cercetare a prezentei teze de doctor constituie întreprinderile de fabricare a produselor din carne, considerăm necesară reflectarea numărului total de întreprinderi ce se încadrează în subsectorul C1013 – Fabricarea produselor din carne (inclusiv din carne de

pasăre).

Tabelul 2.4. Analiza numărului și ponderii întreprinderilor de fabricare a produselor din carne în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne.

Cod CAEM	Denumirea	2013		2014		2015	
		numărul	ponderea, %	numărul	ponderea, %	numărul	ponderea, %
C1010	Productia, prelucrarea si conservarea carnii si a produselor din carne	159	100	148	100	132	100
C1013	Fabricarea produselor din carne (inclusiv din carne de pasare)	65	41	59	40	50	39

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza datelor BNS al RM.

Informația prezentată în tabelul 2.4 denotă faptul precum că numărul întreprinderilor încadrate în subsectorul fabricarea produselor din carne este în descreștere continua în perioada analizată, așa în anul 2013 au fost înregistrate 65 de întreprinderi, pe cât în anul 2015 numărul acestora s-a redus cu 15 unități și a atins cifra de 50 de întreprinderi. La fel observăm și reducerea ponderii acestor întreprinderi în totalul întreprinderilor concentrate în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne, în anul 2013 fabricarea produselor de carne deținea 41% din sectorul vizat, în 2014 și respective în 2015 se observă o diminuarea cu 1 punct procentual. Motivul de bază a reducerii numărului de întreprinderi este situația macroeconomică și efectele interdicției la exportul de carne în Federația Rusă, introdus în anul 2014.

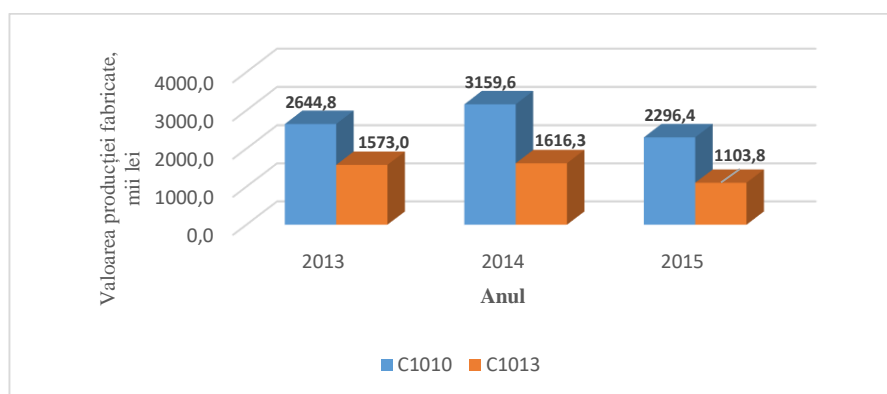


Fig. 2.1. Valoarea producției fabricate pe domeniile de activitate economică conform CAEM.

Sursa: sistematizat și calculat de către autor în baza datelor BNS al RM.

Cu toate că numărul întreprinderilor în sectorul și subsectorul analizate este în descreștere, valoarea producției fabricate crește în anul 2014 cu 20% și atinge valoarea de 3159,6 mln. lei, și se reduce în anul 2015 cu 23% până la 2296,4 mln lei. Întreprinderile de fabricare a produselor din

carne care dețin o pondere de cca 40% din totalul întreprinderilor concentrate în sectorul analizat, contribuie cu peste 50% la crearea valorii producției fabricate, ceea ce se observă în figura 2.1, spre exemplu în anul 2013 contribuția totală a constituit 59%, în anul 2014 – 51% și respectiv în anul 2015 – 48%. Prin urmare rolul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne este unul decisiv în generarea valorii producției fabricate [87, 93].

Din Figura 2.1 se observă că cea mai dinamică activitate economică aferentă sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și produselor din carne este realizată de activitatea subsectorului C1013 – fabricarea produselor din carne. Această categorie are o evoluție mai stabilă și înregistrează vânzări mai mari decât celelalte două categorii. Evoluția vânzărilor în categoria C1011 (producția, prelucrarea și conservarea cărnii) are un caracter volatil, dar în general înregistrează vânzări mai mici decât C1013. Categoria C1012 înregistrează cele mai mici vânzări, deși nu este clar care ar fi cauza, deoarece producția de carne de pui este una din cele mai importante atât numeric, cât și în masă vie. E posibil ca producția de carne de pasăre să se regăsească și în celelalte categorii. Această dinamică, în general, arată tendința că piața cărnii să se orienteze mai mult spre produse fabricate/procesate și mai puțin spre vânzarea produselor cu o prelucrare minimă.

În continuare, se propune cercetarea pieței întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și stabilirea structurii pieței autohtone. Menționăm, precum că piața moldovenească a produselor din carne este alcătuită din 50 de întreprinderi, și nu există întreprinderi, care să aibă cote semnificative din piață (Figura 2.2). Pentru determinarea cotei de piață deținută de întreprinderile de fabricare a produselor din carne, autorul a aplicat metoda indirectă, prin calcularea ponderii producției fabricate de întreprinderile autohtone (în baza informației prezentate în Rapoartele financiare) în volumul total de producție fabricată prezentat de BNS.

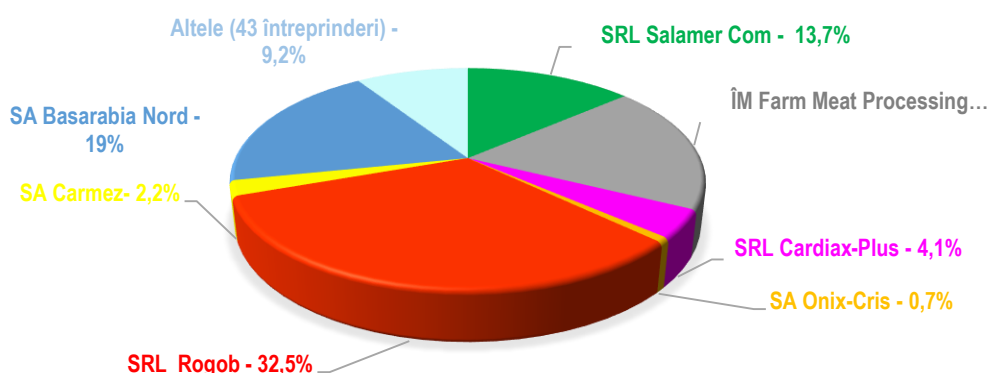


Fig. 2.2. Cota de piață a întreprinderilor din sectorul cărnii și produselor din carne din Republica Moldova în anul 2015, %.

Sursa: calculat de autor în baza datelor BNS și Rapoartelor financiare a întreprinderilor de

fabricare a produselor din carne din RM.

În anul 2015, volumul total al producției fabricate de sectorul producția, prelucrarea și conservarea carni și a produselor din carne din Moldova a constituit 2,99 mild lei, în scădere față de 2014 cu 0,2 mild lei. Cele mai mari cote de piață dețin (Figura 2.2), respectiv, SRL Rogob (32,5%), SA Basarabia Nord (19%), ÎM Farm Meat Processing SRL (18,6%) și SRL Salamer Com (13,7%).

Reieșind din informația și datele disponibile, identificate de către autor, în teza în cauză sunt analizate 10 întreprinderi de talie mare, mijlocie și mică, care formează în total 90% din piața produselor din carne din Moldova, ceea ce considerăm că este reprezentativ pentru o cercetare. Subliniem că, altele 40 de unități dețin 10% din piața produselor din carne.

Este evident că, în prezent, piața fabricării produselor din carne din Moldova tinde spre caracteristicile pieței cu concurență perfectă cu o serie de particularități, spre exemplu:

- existența pe piață a unui număr mare de agenți economici (50 în anul 2015) de talie mare (SRL Rogob, SRL Pegas), mijlocie (SA Basarabia Nord, ÎM Farm Meat processing SRL și SRL Salamer Com) și mică (SRL Cardiax-Plus, SRL Onix, SA Carmez și altele); fiecare are o dimensiune estimată de autor în Figura 2.2 în raport cu dimensiunea pieței și nu poate influența formarea prețului;
- omogenitatea perfectă a produselor fabricate – toate întreprinderile sunt producătoare ale aceleiași game de produse (mezeluri fierte; mezeluri din ingrediente tratate termic; salamuri; sângerete; produse din carne și slănină; conserve din carne și subproduse ș.a. conform prevederilor [109]);
- fluiditatea pieței – cumpărătorii pot să-și aleagă în mod liber furnizorii, iar producătorii pot să intre în mod liber sau să părăsească piața;
- transparența pieței – toți producătorii a produselor din carne sunt perfect informați, cunosc complet toate elementele pieței și schimbările care pot interveni pe piață;
- mobilitatea factorilor de producție – întreprinderile pot găsi și folosi fără restricții deosebiți factori de care au nevoie la un moment dat.

Astfel, în prezent, după estimările autorului, cele 7 întreprinderi autohtone prezentate în Figura 2.2 din subsectorul fabricarea produselor din carne dețin aproape 90% din volumul total de producție fabricat de acest sector.

Deci, în Republica Moldova, ca și în țările europene, are loc concentrarea fabricării produselor din carne în întreprinderi cu capacitate de producție mare, iar secțiile de mezeluri, fiind mai vulnerabile la condițiile pieței, deservește un număr mic de consumatori, preponderent din

regiunile rurale și cu capacitate de cumpărare scăzută. E de notat că, în ultimul timp, în condițiile dependenței directe de activitatea sectorului creșterii animalelor, precum și instabilității macroeconomice și politice, pentru întreprinderile autohtone de fabricare a produselor din carne nu este deloc simplu să-și păstreze poziția pe piață [1, 144, 149, 150].

Reieșind din cercetările efectuate, întreprinderile din subsectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova au fost grupate de către autor în felul următor:

1. Liderul pieței:

FPC Rogob SRL.

Bazele companiei SRL Rogob au fost puse încă în 1997 de soții Grigore și Fevronia Roșca, inițial pornind ca o afacere de familie. Pe parcursul celor 19 ani afacerea s-a dezvoltat, iar mezelurile preparate conform rețetelor tradiționale au câștigat încrederea consumatorilor.

În 2008, odată cu numirea în funcție a lui Igor Roșca, fiul fondatorilor Grigore și Fevronia Roșca, în calitate de Director General, în fața întreprinderii au fost puse sarcini ambițioase, având la bază un plan de dezvoltare foarte clar și bine definit. Astfel, întreprinderea a pus startul dezvoltării propriei sale rețele de magazine specializate, toate fiind gândite, proiectate, amenajate și dotate.

În anul 2013, întreprinderea a deschis cea mai modernă fabrică de mezeluri din Moldova, care se conformează tuturor normelor sanitare și standardelor de calitate europene. Ca rezultat, s-au creat condiții de muncă impecabile, care corespund tuturor normelor și standardelor europene.

Astăzi, SRL Rogob este cea mai mare companie din Moldova producătoare de salam și delicatese din carne, amplasată în satul Goianul – Nou (mun. Chișinău). Capacitatea de producție a companiei este de 45-50 tone de produs final timp de 24h.

Suprafața fabricii este de 5.000 m², fiind proiectată de experți de peste hotare și utilată cu cel mai performant utilaj din industrie achiziționat de la liderii mondiali în producerea de echipament pentru producerea de mezeluri, precum ar fi: Handtman, Seydelmannm, Policlip, Ulma, MultiVaac etc.

Produsele mărcii comerciale ROGOB sunt cunoscute și apreciate pentru calitatea lor premială și pentru gama variată ce numără mai mult de 130 de produse, dezvoltate și îmbunătățite an de an ca răspuns al solicitărilor consumatorilor săi.

Compania FPC Rogob SRL are documentat, implementat și menține un “Sistem de management al siguranței alimentelor” în conformitate cu cerințele standardului ISO 22000:2005, în domeniul de procesare și comercializare cu ridicata și amănuntul a cărnii și produselor din carne.

Viziunea fabricii SRL Rogob constă în: “Să devenim lideri incontestabili ai pieții ca preferință a consumatorilor și volume de vânzări”.

2. Întreprinderile cu o poziție concurențială puternică:

2.1 SRL Pegas.

SRL Pegas este o întreprindere modernă fondată în anul 1992 și este situată în mun. Chișinău. În 1996 întreprinderea vizată a început să investească în achiziția de echipamente și a lansat producția de mezeluri în cantități mici.

Mai apoi, în plin proces de dezvoltare, s-a început construcția unei noi fabrici ce a fost finalizată în 2007, fapt ce a permis triplarea volumului producției și extinderea gamei de produse, care depășește, în momentul actual, 100 de produse. Ca rezultat al introducerii tehnologiilor și echipamentelor noi, toate procesele de producție au devenit mecanizate, compania și-a îmbunătățit condițiile de muncă, schimbându-se în mod semnificativ aspectul general al întreprinderii.

Potentialul tehnic și industrial al întreprinderii SRL Pegas permite procesarea unui volum de carne de pînă la 15 tone/zi, dintre care mezelurile dețin o cotă de 78%, carnea proaspătă de porc, vită, iepure, miel, carne de pasăre – 20%, iar mezeluri afumate și produsele crud-uscate - 2%.

Una dintre cele mai mari realizări ale firmei a fost certificarea și punerea în aplicare a sistemului de management ISO 22000:2005 (HACCP). Pe această bază s-au obținut rezultate mari în ceea ce privește calitatea și siguranța produselor, ce au permis câștigarea încrederii consumatorilor. Introducerea de noi tehnologii pentru producerea mezelurilor, cât și a programelor de control strict privind calitatea și siguranța produselor au permis SRL Pegas să obțină o poziție concurențială puternică pe piața produselor din carne din Moldova.

2.2 ÎM Farm Meat Processing SRL.

ÎM Farm Meat Processing SRL (ex Carmez International), prima întreprindere din Farm Meat Group, a fost fondată în 1999 și este o întreprindere organizată și specializată în fabricarea mezelurilor și produselor din carne, construită în conformitate cu standardele și normele europene.

De la începutul activității sale fiind orientată doar la export, începînd cu anul 2010 Farm Meat Group se orientează și spre piața locală. Iar în anul 2013, această companie a fost considerată drept lider al sectorului de prelucrare a cărnii autohtone atât după vânzări, cât și după volumele de producție (producecea pînă la 750 tone lunar).

Actualmente, în holdingul Farm Meat Group, condus de antreprenorul belgian Luc Engelen, intră trei întreprinderi: ÎM Farm Meat Processing SRL (mun. Chișinău), ÎM Farm Meat Centru SRL (Ialoveni) și ÎM Farm Meat Avicola SRL (Orhei).

Este una dintre puținele companii în domeniul prelucrării cărnii din Republica Moldova, care promovează strategia de integrare pe verticală a afacerii, ceea ce presupune un ciclu complet al producerii, începînd cu sectorul zootehnic și terminînd cu rețeaua de comerț.

Sortimentul întreprinderii include cca 350 de mezeluri și produse de carne ecologic pure, care se vând sub următoarele mărci comerciale: Natur Agro, Carmez și Gurman.

Subliniem că, compania-mamă Farm Meat Group, cu sediul în Regatul Belgiei, a fost fondată în 1878 și se specializează în domeniul fermier și producerea mezelurilor și produselor din carne.

2.3 SA Basarabia Nord.

La data de 24 mai 1944, în or.Bălți, pe teritoriul unde de câteva veacuri exista un abator și un ocol pentru vite, și-a început activitatea Combinatul de carne din Bălți. În scurt timp au fost organizate o mică secție de păsări și alta de salamuri, care produceau doar câteva feluri de mezeluri.

După restaurarea postbelică a gospodăriilor a urmat epoca construcției de noi întreprinderi și reutilizare tehnică a industriei prelucrătoare de carne. Astfel, în 1958 prin ordinul Comisarilor Poporului RSSM a început construcția unui combinat de carne modern conform unui proiect-model elaborat de Institutul de stat pentru proiectarea întreprinderilor industriei cărnii "Gipromyaso" al Ministerului Industriei Cărnii și Produselor Lactate al URSS:

- În anul 1960 au intrat în funcțiune: camera frigorifică cu capacitatea de păstrare de 3000 t; camera pentru păstrarea cărnii și a grăsimii cu capacitatea de 50 t de carne pe schimb; secția de salamuri cu capacitatea de 5 t pe schimb;

- În perioada anilor 1962-1964 au fost construite: abatorul pentru păsări cu capacitatea de 10 t pe schimb; secția de melanj cu capacitatea de 8 t pe schimb și secția pentru producție înghețată cu capacitatea de 3 t în schimb;

- În anul 1967 a fost reconstruită camera pentru păstrarea cărnii și grăsimii cu mărirea capacității pînă la 75 t pe schimb;

- În anul 1969 a fost dată în exploatare secția pentru conservare cu capacitatea de 14,5 tub și 14 t de semifabricate din carne.

În prezent, SA Basarabia Nord este un exemplu modern al industriei prelucrării de carne cu un ciclu complet de producție. Propriul abator pe teritoriul combinatului de carne zilnic asigură procesul de producție cu materie primă proaspătă, de calitate, din care se produc toate delicatesele „Basarabia Nord”. În sortimentul SA Basarabia Nord intră peste 200 de tipuri de salam și delicatese din carne. De asemenea, Combinatul de carne „Basarabia Nord” reprezintă o bază tehnologică puternică, care permite să fie fabricat produse de cea mai înaltă calitate. Fabrica este 100% dotată cu utilaj performant, produs în Germania, Austria și Italia.

Una din mărcile cunoscute ale SA Basarabia Nord este brandul italian “Filletti”, care a adus pe piața produselor din carne din Republica Moldova rețetele unei afaceri de succes, cu

tradiții de un secol în acest domeniu. Este de menționat că, Filletti Famiglia este o companie multinațională și deja a patra generație continuă cu succes tradițiile culinare ale familiei. În 2007, președintele companiei, Marco Filletti, a făcut cunoștință cu piața produselor din carne din Republica Moldova și România. Astfel a luat naștere proiectul „Filletti-Moldova”. Din 2010, proprietar de brand și distribuitor exclusiv „Filletti” în Moldova este compania „Produse de Familie” SRL. Producerea are loc în parteneriat cu SA Basarabia Nord, unde a fost introdus un sistem special „Filletti Quality”, care oferă un control intern complet al calității, precum și respectarea practicilor de exploatare a produselor.

2.4 SRL Aviselect (marca comercială - Mezzellini)

Compania SRL Aviselect a fost fondată în 1997. În primii ani ai activității sale întreprinderea desfășura cu succes activități legate de importul cărnii și vânzarea cu ridicata a produselor din carne unor asemenea producători moldoveni, cum ar fi: Floreni, Avicola, Avicola Rosso etc.

În perioada anilor 2002 - 2003, compania SRL Aviselect se ocupa cu importul și vânzarea cu ridicata a cărnii de vită pentru producători moldoveni: Carmez, Basarabia Nord, R & R, Carmez International etc.

Din anul 2006 compania «Augur Perla» este distribuitorul oficial și exclusiv al mărcilor comerciale "Mezzellini" și "Zi de zi" a Combinatului de carne din Bulboaca.

3. Întreprinderile cu o poziție concurențială slabă.

La această categorie se încadrează majoritatea întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Moldova: SA Carmez, SRL Nivali-Prod, SRL Cardiax-Plus, SRL Debut-Sor, SA Onix-Cris etc.

În ciuda faptului că au o pondere mică pe piață (până la 5%), se evidențiază, totuși, câteva întreprinderi cunoscute:

3.1 SA Carmez.

Istoria SA Carmez (fostul Combinat de Carne din Chișinău) începe din anul 1904, când la o margine de Chișinău, a început să funcționeze în condiții rudimentare un modest abator, cu o capacitate de sacrificare de câteva animale pe zi.

Un adevărat progres a cunoscut Combinatul de Carne din Chișinău în anii '60-'80 ai secolului al XX-lea, când la întreprindere au fost realizate renovări esențiale. În acești ani au fost implementate tehnologii de prelucrare și industrializare a cărnii, s-a instalat utilaj modern, au fost angajați specialiști de înaltă calificare.

Cu mari dificultăți s-a ciocnit Combinatul de Carne din Chișinău la începutul anilor '90 ai secolului trecut, când a devenit evidentă necesitatea tranziției la economia de piață. Grație unor

conducători competenți, întreprinderea a supraviețuit, a rezistat presiunilor, s-a adaptat la noile cerințe ale pieței, și-a revăzut metodele de activitate și s-a inclus în rândul celor mai prospere întreprinderi din țară și de peste hotare.

În prezent, SA Carmez a redus considerabil volumele de producție fabricate datorită unui management ineficient, ce a provocat reducerea considerabilă a cotei de piață.

3.2 SRL Cardiax-Plus (marca comercială – Meat House).

Istoria produselor “Meat House” începe în iulie 2006, când, în orașul Chișinău, compania SRL Cardiax-Plus a dat în exploatare o secție de producere a mezelurilor și produselor din carne. Astăzi, în cadrul companiei activează peste 150 de specialiști înalt calificați, secția de producere fiind echipată cu linii tehnologice de ultimă generație din Germania, Polonia și Ungaria. Sortimentul produselor “Meat House” cuprinde peste 120 poziții de mezeluri și produse din carne afumată, care satisfac cele mai delicate gusturi și cerințe.

3.3 SRL Nivalli-Prod

Este un combinat modern situat în raionul Criuleni, fondat în 2011, dotat cu echipamente și utilaje performante din Germania și Austria. Nivali oferă spre vânzare peste 70 de preparate din carne: salamuri, șunci, specialități, semifabricate etc.

4. Outsiderii pieței. La acest capitol menționăm întreprinderile *SRL Harvit-Pro*, *SRL Valul Traian*, *SRL R&R* etc., care, pe parcursul ultimilor ani, au încetat activitatea sa, nerezistând la concurența acerbă de pe piața produselor din carne.

Ținând cont de cele expuse mai sus, caracteristica principalelor întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova este sistematizată în Anexa nr.2.

În continuare vom prezenta consumul mărcilor produselor din carne pe principalele întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova pentru anul 2015 comparativ cu 2012, estimat de către compania XPLANE Market Research Agency și TNS în Moldova (Figura 2.3).

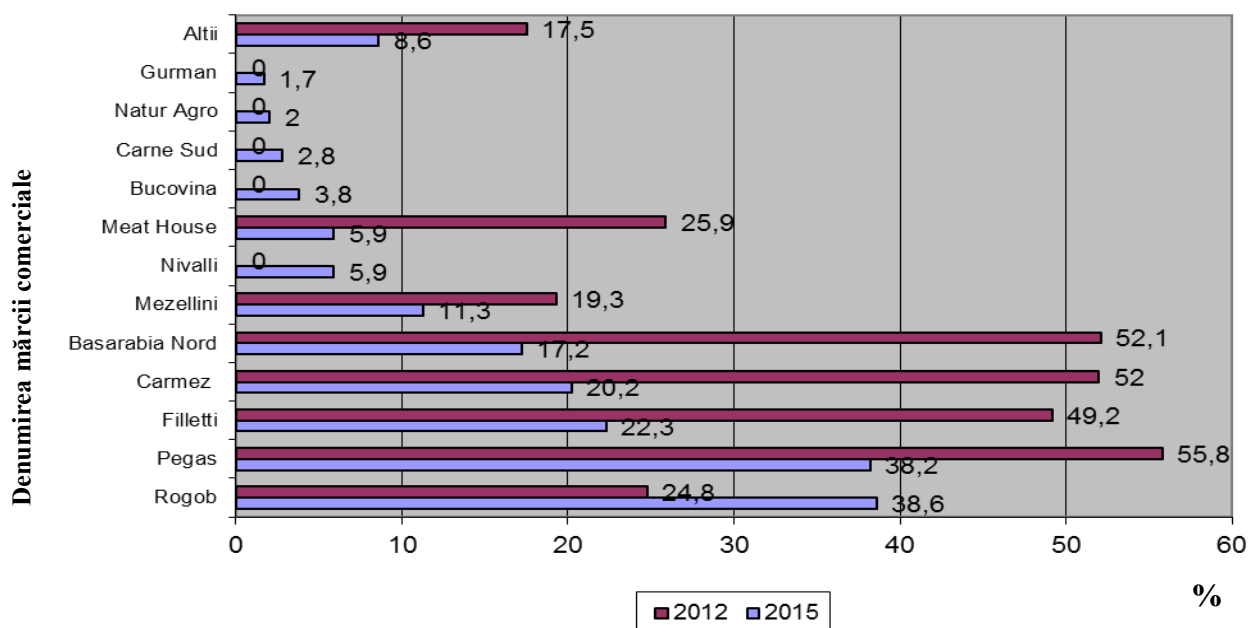


Fig. 2.3 Consumul mărcilor produselor din carne în Republica Moldova.

Sursa: 2012 – TNS in Moldova, baza de date MMI Moldova 2012/2, eșantion 1200 respondenți, vârsta 12-65, orașe 15000+; 2015 - XPLANE Market Research Agency, 2015/01, vârsta 16-65 [180].

După cum rezultă din Figura 2.3 și conform rezultatelor sondajului mărcilor produselor din carne, efectuat în 2012, clasamentul consumului mărcilor comerciale era următorul:

1. Pegas (55,8%)
2. Basarabia Nord (52,1%)
3. Carmez (52%)
4. Filletti (49,2%)
5. Meat House (25,9%)
6. Rogob (24,8%).

În 2015 în clasamentul consumului mărcilor produselor din carne au fost înregistrate schimbări esențiale. Unele întreprinderi de fabricare a produselor din carne deja nu mai sunt în rating, altele - nu mai activează. Astfel, clasamentul consumului mărcilor comerciale a fost următorul:

1. Rogob (38,6%).
2. Pegas (38,2%).
3. Filletti (22,3%).
4. Carmez (20,2%).
5. Basarabia Nord (17,2%).
6. Nivali-Prod (5,9%).

De asemenea, considerăm necesară prezentarea rezultatelor sondajului și cercetării de marketing pe piața produselor din carne din Republica Moldova, efectuate de către compania ”Magenta Consulting” în luna octombrie 2015 [115]:

- 97% din respondenți consumă mezeluri cel puțin o dată pe lună. Dintre aceștia, 10% consumă zilnic mezeluri. Cea mai mare parte din consumatori (34%) au o frecvență de consum de 2-3 ori pe săptămână, iar 23% din respondenți consumă mezeluri o dată pe săptămână.
- Respondenții, în mare parte, dau preferință crenvurștilor, parizierului, salamului și mai puțin șuncii și specialităților. Astfel, 28% și, respectiv, 44% nu procură șunci și specialități.
- Referitor la gradul de notorietate asistată, marca Rogob a fost recunoscută de 66%, fiind precedată de mărcile Carmez, Basarabia Nord și Pegas. 84% dintre respondenții, care cunosc marca Rogob, au cumpărat cel puțin odată produsele acestei mărci.
- Respondenții au calificat aspectul vizual al produsului ca fiind factorul cu cel mai puternic impact asupra deciziei de cumpărare a unei anumite mărci de mezeluri, fiind considerat de 94% dintre respondenți un factor important.
- Cu privire la consumul produselor din carne pe tipuri vom evidenția:
 - Pentru cei mai mulți dintre respondenți (35%) nu contează marca de crenvurști, însă, dintre acei care dau preferință unei anumite mărci, cei mai mulți obișnuiesc să procure crenvurști de marca Rogob (14%). Mărcile Filletti și Pegas sunt plasate pe poziția a doua, fiind menționate fiecare de către 12% dintre respondenți.
 - De la Rogob obișnuiesc să cumpere parizer 12% dintre respondenți, iar de la Pegas 11%. Cu o diferență de 1%, respondenții au menționat că obișnuiesc să procure parizer de la Basarabia Nord (8%), Carmez (7%) și Filletti (6%).
 - Salamul este cel mai frecvent cumpărat de la producătorii Pegas (13%) și Rogob (12%). Câte 7% din răspunsuri au fost repartizate între mărcile Basarabia Nord, Filletti și Carmez.
 - Pe primul loc în topul producătorilor de la care respondenții procură șunci se situează mărcile Rogob și Pegas. Această varietate de mezeluri este procurată de la producătorii Filletti, Basarabia Nord și Carmez cu o diferență de un procent, acumulând fiecare câte 7%, 6% și, respectiv, 5%.

Pentru sistematizarea informației prezentate mai sus, a fost realizată analiza forțelor concurențiale din sectorul cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova cu ajutorul *modelului Porter*, la bază căruia sunt cinci factori (Anexa nr.3).

Constatările principale din acest model sunt prezentate mai jos [37; 63; 106; 160]:

Rivalitatea între concurenții existenți: concurența pe piața produselor din carne este acerbă, iar piața este suprasaturată (50 de producători); capacitatea pieței este mică (2300-2600 tone lunar), concurența are loc între producătorii locali; numărul întreprinderilor este în descreștere.

Furnizorii: există un număr insuficient de furnizori de materie primă și materiale; producția furnizată se oferă la prețuri negociabile; se mărește dependența de importuri în aprovizionarea cu materia primă (carne) și materiale de bază și auxiliare ale întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

Cumpărătorii: cumpărătorii, în cea mai mare parte, sunt sensibili la preț și au o diversitate mare a alegerii; clienții înaintază cerințe tot mai înalte pentru produsele din carne calitative, care asigură un mod sănătos de viață; se manifestă tendința trecerii consumatorilor la semifabricate și carne proaspătă.

Intrări noi: nu excludem faptul că și în continuare numărul întreprinderilor noi create de fabricare a produselor din carne, mai ales în regiuni, va fi în creștere. Acest lucru poate fi explicat prin atractivitatea încă relativ înaltă a sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne.

Produsele substituibile: Produsele substituibile în domeniul cărnii și produselor din carne pot fi considerate cele din boboase cu un procent mic de carne, însă, putem afirma că aceste produse au și vor avea în continuare o influență foarte mică asupra consumului, deoarece populația preferă produsele tradiționale din carne.

Analizând modelul Porter pentru subsectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova, se desprinde concluzia că cea mai mare putere de influență o au *concurenții*.

Referitor la perspectivele de dezvoltare ulterioară a subsectorului, se prognozează că, în următorii ani, se vor identifica 4-5 întreprinderi cu o poziție concurențială puternică, care, practic, vor acăpăra piața produselor din carne din Republica Moldova. Jucătorii mai slabi vor părăsi piața. Lupta va continua între întreprinderile de fabricare a produselor din carne puternice, iar pe piață va apărea un lider evident, care, de fapt, se conturează și astăzi – SRL Rogob.

2.2 Evaluarea situației economice în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne și sectorul zootehnic

2.2.1 Analiza situației în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne

Sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne este unul tradițional pentru Republica Moldova, fiind unul din cele mai principale sectoare ale industriei alimentare, și își desfășoară activitatea în contextul acțiunii legilor economiei de piață, unde mecanismul economico-financiar oferă instrumente și posibilități de acțiune specifice, dar impune, în același timp, și anumite restricții [87; 93; 155; 156].

După cum a fost menționat mai sus, sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova este un sector al economiei naționale de o importanță socială majoră, care, în ultimii ani, se dezvoltă cu pașii rapizi, ceea ce influențează asupra volumelor de producție [88].

Conform datelor din Anexa nr.4, în anul 2015, producția de carne și a produselor din carne (cu excepția pieilor) a constituit 71,7 mii tone, în creștere cu 2,4% față de anul precedent și cu 18% față de anul 2013. Astfel, atestăm o dezvoltare a producției autohtone de carne și produselor din carne.

Din punct de vedere cantitativ, cea mai mare parte a producției a constituit-o categoria de salamuri, crenvurști și cârnăciori, exclusiv din ficat – 11,3 mii tone. A doua categorie include cucoșii, găinile și puii, tranșați proaspeți sau refrigerati – 9,2 mii tone. În general, cel mai mult se produce carne de pui și de porc, dar și produse din ele, inclusiv mezeluri, salamuri și alte preparate din carne.

În tabelul 2.5 este prezentată dinamica volumelor de producție în prețuri curente pentru sectorul vizat.

Tabelul 2.5. Dinamica volumelor de producție pentru sectorul
Producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne.

Indicator	2011	2012	2013	2014	2015
Valoarea producției fabricate în prețuri curente, mil lei	1924,8	2435,3	2640,3	3159,6	2997,5
<i>Indicele volumului producției fabricate, % față de anul precedent</i>	<i>113,0</i>	<i>89,2</i>	<i>103,0</i>	<i>121,6</i>	<i>92,8</i>
<i>Indicele volumului producției fabricate, % față de anul 2011</i>	<i>100,0</i>	<i>126,5</i>	<i>137,2</i>	<i>164,2</i>	<i>155,7</i>

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM.

Conform informației prezentate în tabelul 2.5, observăm că valoarea producției fabricate în prețuri curente pentru sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în 2015 a înregistrat cca 3,0 mild lei, ceea ce reprezintă o descreștere cu 7,2% față de 2014 și, respectiv, o majorare cu 55,7% față de 2011.

În acest sens, vom evidenția următoarele tendințe de dezvoltare a sectorului analizat:

1. Pe parcursul perioadei analizate se observă, în general, tendințe de creștere a volumelor de producție a cărnii și produselor din carne.
2. Reducerea volumelor de producție în anul 2015 este cauzată, în principal, de factorii economico-financiară din țara noastră precum și instabilitatea politică.
3. Valoarea volumului de producție exprimată în prețuri curente nu reflectă obiectiv tendința reală a producției fabricate, deoarece se află sub influența modificării prețurilor.

Tendințele pozitive de dezvoltare a sectorului sunt confirmate și de dinamica volumelor de producție pe grupe de produse (tabelul 2.6).

Tabelul 2.6. Dinamica volumelor de producție a cărnii și produselor din carne, mii tone.

Produs	2011	2012	2013	2014	2015
Carne	27,8	31,0	34,5	43,1	44,6
inclusiv: carne de pasăre	14,0	16,7	21,3	26,6	28,5
Mezeluri	14,5	15,9	17,2	16,3	17,2
Conserve de carne	1,3	1,5	0,9	0,7	0,5

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM.

Datele tabelului 2.6 ne arată că cele mai mari volume de producție a cărnii și produselor din carne revin categoriilor de produse „carnea” și „mezeluri”. Astfel, în perioada analizată, producția cărnii s-a mărit de 1,6 ori, iar comparativ cu anul precedent cu 3,5%.

Cea mai mare pondere din volumul de carne o are carnea de pasăre (peste 60%), fiind și cea mai solicitată pe piață de către consumatori. Clasamentul este urmat de carnea de porc (25%) și de bovină (cca 10%). Tendința evidențiată denotă faptul că, ciclul de producție pentru carnea de bovină este mai îndelungat și necesită costuri mai mari, ceea ce reduce interesul producătorilor față de această specie de carne.

Conform datelor din tabel și volumele de producție a mezelurilor au înregistrat trenduri de creștere, în perioada 2011-2015 volumul majorându-se cu 18,6% și față de 2014 – cu 5,5%. La rândul său, producția conservelor de carne este în continuă descreștere, cauza de bază fiind cererea în scădere la acest tip de produse.

Constatarea principală a autorului în ce privește analiza volumelor de producție fabricate în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova este că, necătând la majorarea volumelor de producție înregistrată în perioada analizată, criza și instabilitatea macroeconomică a afectat și acest sector prin devalorizarea valutei naționale, creșterea tarifelor la resursele energetice, situația nefavorabilă în sectorul de aprovizionare cu materie primă, etc.

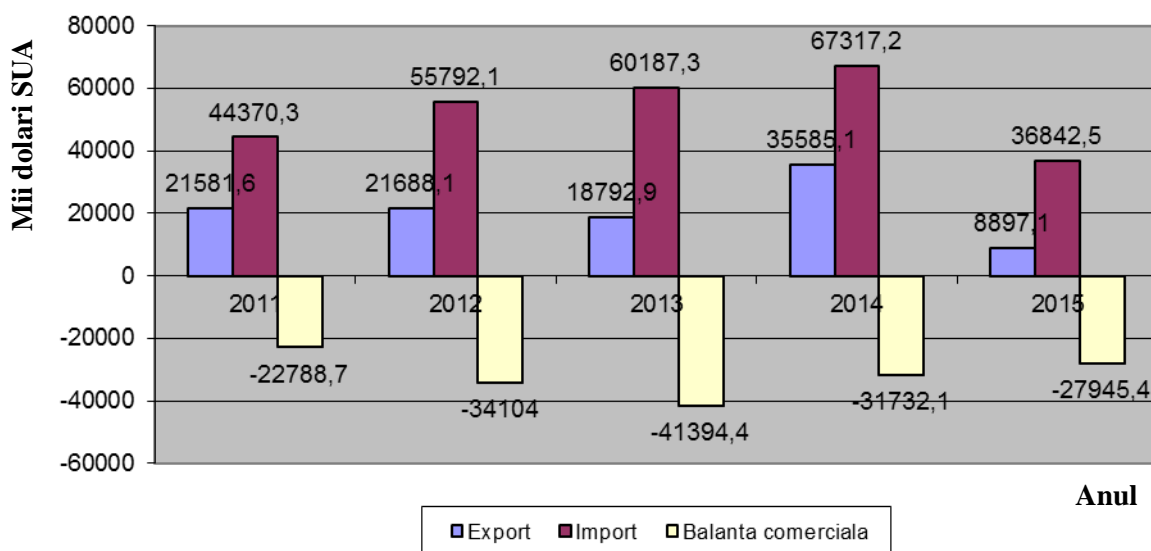


Fig. 2.4. Dinamica exporturilor și importurilor a RM pentru tipurile de activitate „Carne și organe comestibile” și ”Preparate din carne, pește” în perioada anilor 2011-2015.

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM.

Cu toate că sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova este tradițional orientată spre piața internă, acesta participă și la operațiile legate de comerțul exterior. În Figura 2.4 este ilustrată dinamica exporturilor și importurilor.

Analiza relațiilor de export și de import prezentate în figura 2.4 ne vorbește despre potențialul competitiv internațional redus al sectorului vizat.

În perioada 2011-2014 exporturile de carne și produse din carne au înregistrat tendințe de creștere, iar în anul 2015 s-au redus cu cca 75% față de 2014 și, respectiv, cu 59% față de 2011. În total, doar 5,6% din valoarea produselor fabricate de sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova sunt exportate, deși în anii trecuți acest indicator avea valori mai mari: 14,8% în 2014 și 7,6% în 2013.

Această scădere drastică a exporturilor poate fi explicată prin interdicția la exportul cărnii, impusă de Federația Rusă în octombrie 2014 și imposibilitatea de a exporta în UE din cauza nerespectării standardelor europene, în special a normelor sanitare și fitosanitare ale UE privind produsele de origine animalieră, și lipsei sistemului național de trasabilitate și certificare a

produselor de origine animalieră. Dintre toate produsele de origine animalieră doar mierea din Moldova este exportată în UE.

Menționăm că, Ministerul Economiei și Infrastructurii, în comun cu Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor (ANSA), negociază de doi ani atât cu Comisia Europeană, cât și cu „Rosselhoznadzor” referitor la deblocarea exporturilor de carne și produselor din carne în aceste țări, rezultatele concrete în acest sens fiind așteptate în anul 2018.

Cea mai mare parte a exporturilor de carne de vită și oaie se îndreaptă spre țările arabe, precum Siria, Liban, Irak și Libia. Producția de carne de porc anterior se exporta către Federația Rusă, dar după interdicția din octombrie 2014 de a exporta carne în această țară, la moment, doar câteva întreprinderi beneficiază de această oportunitate. În ceea ce privește carnea de pasăre, 80% din producție este vândută pe piața internă, în special către întreprinderile de fabricare a produselor din carne.

În perioada 2011-2014 și importurile de carne și produse din carne au înregistrat tendințe de creștere, iar în anul 2015 s-au redus cu cca 45% față de 2014 și, respectiv, cu 17% față de 2011.

Este de menționat că, cea mai mare pondere din importuri reprezintă carnea ca materie primă pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne, deoarece acestea se confruntă cu un neajuns de materie primă. Scăderea importurilor în 2015 este cauzată parțial de dezvoltarea fermelor zootehnice în Moldova și crearea de câteva întreprinderi a rețelei proprii de aprovizionare cu materie primă.

În principal, importurile de carne sunt asigurate, în mare parte, de către Ucraina (circa jumătate din importul total), SUA și UE (preponderent Polonia (cca 13%), Belgia (cca 13%), Germania (cca 11%), Ungaria, România etc.). Subliniem că, importurile din UE au loc în cadrul cotei preferențiale anuale de 4 mii tone, stipulate în Acordul pentru Zona de Liber Schimb Aprofundat și Comprehensiv (așa-numit DCFTA) și oferite după principiul „primul venit-primul servit”.

Această evoluție în export-import a determinat valoarea negativă a balanței comerciale externe, înregistrând în anul 2015 cca 28 mil dolari SUA, în descreștere față de anii precedenți, ceea ce, de fapt, reprezintă o tendință pozitivă.

Dinamica comerțului exterior la capitolul „Carne și organe comestibile” în perioada 2015-2016 este prezentată în Anexa nr.5. Este de menționat că, în structura exportului în perioada analizată predomină „carnea de animale din specia bovine congelată” (78%) și „carnea de animale din speciile ovine sau caprine proaspătă, refrigerată sau congelată” (18%, cu tendințe de creștere).

Referitor la importul în aceeași perioadă, în structura acestuia predomină „carnea și organele comestibile de păsări proaspete, refrigerate sau congelate” (63%, cu tendințe de scădere)

și „carnea de animale din specia porcine proaspătă, refrigerată sau congelată” (32%, cu tendințe de scădere).

La rândul său, în Anexa nr.6 este prezentată dinamica indicatorilor după destinații privind circulația cărnii în 2015-2016. Din datele tabelului menționat se observă că, din cantitatea totală de producție fabricată cea mai mare pondere o ocupă carnea de pasăre (64%), urmată de carnea de porc (23%). La capitolul „Consumul total” ponderile mari le ocupă aceleași tipuri de carne. Cea mai mare parte din carne se consumă de către piața internă (83%). Consumul intern în scopuri de producție are o pondere mică față de consumul total.

Rezumând cele expuse mai sus și reieșind din potențialul tehnico-tehnologic existent al sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova autohtone, considerăm necesară îndreptarea eforturilor întreprinderilor de fabricare a produselor din carne către mărirea volumului exporturilor în special către țările UE, ca urmare a obținerii permisiunii și cotei la export de la Comisia Europeană în acest sens, dezvoltarea zootehniei autohtone și ridicarea competitivității produselor din carne autohtone.

În continuare, reieșind din datele disponibile (rapoartele financiare ale întreprinderilor de fabricare a produselor din carne), autorul a evaluat situația economico-financiară a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova prin intermediul următoarelor grupe de indicatori: *Indicatorii profitabilității*; *Indicatorii stării patrimoniale*; *Indicatorii capitalului de lucru*; *Indicatorii lichidității*; *Indicatorii stabilității financiare*; *Indicatorii de rotație a activelor*.

În Anexa nr.7 este prezentată dinamica indicatorilor economico-financiară pe următoarele întreprinderi: SRL Rogob, SA Carmez, SA Basarabia-Nord, ÎM Farm Meat Processing SRL, SRL Cardiax-Plus și SA Onix-Cris, pentru care autorul tezei a avut acces la Rapoartele financiare.

Urmare analizei anexei menționate, situația economico-financiară la întreprinderile analizate poate fi apreciată în felul următor [140]:

- *Indicatorii profitabilității*: întreprinderile analizate se confruntă cu pierderi, acestea nu sunt rentabile și activează sub pragul rentabilității, cu excepția SRL Rogob și SA Onix-Cris.
- *Indicatorii stării patrimoniale*: în general, întreprinderile analizate au un coeficient de imobilizare ce se încadrează în limitele optime (0,6). Totodată, ponderea patrimoniului cu destinație productivă în total patrimoniu numai la SRL Rogob, SRL Cardiax-Plus și SA Onix-Cris este în limitele optime.
- *Indicatorii capitalului de lucru*: din întreprinderile analizate SRL Rogob, SA Carmez, ÎM Farm Meat Processing SRL și SA Onix-Cris dispun de capital de lucru, exprimat prin active curente nete.

- *Indicatorii lichidității*: majoritatea întreprinderilor analizate au o lichiditate generală satisfăcătoare. În același timp, coeficientul de lichiditate absolută la toate unitățile analizate nu se încadrează în limitele optime, ceea ce ne vorbește despre faptul că întreprinderile se confruntă cu neajunsul de mijloace bănești lichide în activitatea sa curentă.
- *Indicatorii stabilității financiare*: toate întreprinderile analizate, cu excepția SA Onix-Cris, depind de surse împrumutate, iar coeficientul de autonomie financiară nu este conform cu indicatorul optim.
- *Indicatorii de rotație a activelor*: întreprinderile analizate au, în general, o rotație încetinită a activelor, iar durata de rotație a activelor constituie un an calendaristic și mai mult. Totodată, rotația activelor curente este mai accelerată și constituie în mediu 2-4 luni. La rândul său, datorită caracterului specific al producției din carne și caracterului alterabil al acesteia, rotația stocurilor este mai rapidă, iar durata de rotație constituie 0,5-2 luni. Ciclul operațional la întreprinderile de fabricare a produselor din carne constituie în mediu 1-4 luni.

Din principalele constatări în ce privește situația economico-financiară la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova evidențiem că, în general, aceasta este *nesatisfăcătoare*, cu excepția SRL Rogob și SA Onix-Cris. Astfel, majoritatea întreprinderilor analizate activează în pierderi, au dependență esențială de surse împrumutate, nu dispun de capital suficient de rulment, au o rotație a activelor destul de încetinită ținând cont de specificul activității desfășurate.

2.2.2 Analiza situației în sectorul zootehnic

O bună funcționare a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne nu este posibilă fără o rețea bine organizată de aprovizionare cu materie primă. Urmare analizei situației economice realizate la nivel de sector și sub-sector s-a depistat că o problemă esențială o constituie asigurarea cu materie primă a sectorului.

Este binecunoscută realitatea istorică că nici o țară din lume n-a obținut indicatori de performanță în dezvoltarea economiei naționale și n-a izbutit să rezolve problemele alimentării raționale și protecției sănătății oamenilor fără a avea un sector zootehnic bine organizat. Producția sectorului zootehnic în țările cu un nivel înalt de dezvoltare constituie circa 70-80% din producția globală a agriculturii. În Republica Moldova ponderea producției animaliere în total produs agricol brut în ultimii ani a constituit în mediu 30%.

Zootehnia este un sector important a agriculturii, care are drept obiectiv creșterea, reproducerea, ameliorarea raselor și exploatarea animalelor agricole. Creșterea și ameliorarea

raselor de animale este necesară pentru asigurarea populației cu produse animaliere, a industriei alimentare și ușoare cu materii prime, a agriculturii cu îngrășăminte organice și cu forță de tracțiune. Patrimoniul zootehnic este constituit din principalele subsectoare: creșterea bovinelor, porcinelor, ovicultura, avicultura, creșterea cabalinelor și cunicultura [165].

Zootehnia, prin definiție, este un sector economic superior din punct de vedere calitativ și cu un grad mai înalt de rentabilitate decât agricultura. Beneficiile zootehniei sunt aduse de o calitate și valoare biologică ridicată a materiilor prime și a produselor, folosirea intensivă și completă a activelor de producție (carne, lapte, ouă, blană, piele etc.), permanența și constanța producției (nu sunt culturi sezoniere), asigurând, totodată, și o continuitate în utilizarea și remunerarea forței de muncă implicate.

În prezent, zootehnia țării noastre se caracterizează printr-o realitate în cadrul căreia se observă două tendințe diametral opuse: pe de o parte, se află complexe de creștere a animalelor, iar pe de altă parte, gospodăriile țărănești și de fermieri.

În continuare vom prezenta efectivul de animale și păsări la 1 ianuarie (tabelul 2.7).

Conform datelor tabelului 2.7, la 1 ianuarie 2016 în gospodăriile de toate categoriile au fost înregistrate 186 mii capete de bovine, 453 mii capete de porcine, 869 mii capete de ovine și caprine și 39 mii capete de cabaline. Din tendințe generale în efectivul de animale vom menționa reducerea numărului de bovine (cu cca 8,8% în perioada 01.01.2012-01.01.2016) și cabaline (cu 22%). Ne semnificativ, în perioada analizată, a crescut numărul porcinelor, precum și a ovinelor și caprinelor.

Tabelul 2.7. Efectivul de animale și păsări, la 1 ianuarie, mii capete.

	2012	2013	2014	2015	2016
Gospodăriile de toate categoriile					
Bovine	204	191	189	191	186
din care vaci	144	134	131	130	128
Porcine	439	410	420	483	453
Ovine și caprine	832	824	849	875	869
Cabaline	50	46	45	42	39
Întreprinderile agricole					
Bovine	11	10	11	12	13
din care vaci	4	4	5	5	5
Porcine	119	141	158	196	185

	2012	2013	2014	2015	2016
Ovine și caprine	18	16	17	22	25
Cabaline	1	1	1	1	0
Păsări	2652	3278	3377	3511	3972
Gospodăriile țărănești (de fermier)					
Bovine	1	1	2	2	2
din care vaci	0,4	0,5	1	1	1
Porcine	2	1	1	1	1
Ovine și caprine	2	2	3	2	3
Cabaline	-	-	-	-	-
Păsări	194	169	99	24	36
Gospodăriile populației					
Bovine	192	180	176	178	171
din care vaci	140	130	125	125	122
Porcine	318	268	261	276	267
Ovine și caprine	812	806	829	851	841
Cabaline	49	45	44	42	39

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM.

Cele mai multe capete de animale se află în gospodăriile populației, respectiv 92% din bovine, 59% din porcine, 97% din ovine și caprine etc. Acest fapt ne vorbește despre concentrarea în continuare a efectivului de animale în sectorul particular și dezvoltarea încă insuficientă a fermelor zootehnice de creștere a animalelor, ceea ce, din punct de vedere a eficienței economice, asigurării siguranței alimentare și aprovizionarea procesatorilor este neeficientă.

Totodată, notăm că, numărul bovinelor, porcinelor și cabalinelor, care se află în gospodăriile populației, în perioada analizată este în continuă descreștere, dar, în același timp, crește numărul acestora la întreprinderile agricole (ferme). Comparativ cu anul 1989, șeptelul de animale a scăzut dramatic, în prezent sunt de 6 ori mai puține bovine, de 3 ori mai puține vaci, de 4 ori mai puține porcine și de două ori mai puține ovine.

Cele expuse mai sus au demonstrat că, dezvoltarea fermelor zootehnice este, cu regret, la etapa incipientă și acestea nu aduc un aport semnificativ la evoluția agriculturii și sectorului de

producție, prelucrare și conservare a cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova, ceea ce reprezintă o rezervă mare pentru economia națională.

Componența cărnii produse în gospodării de toate categoriile este prezentată în tabelul 2.8.

Tabelul 2.8. Dinamica producției cărnii pe tipuri, mii tone.

	2011	2012	2013	2014	2015
Carne (în greutate după sacrificare)	117,9	115,7	115,1	122,2	130,6
din care:					
Carne de vită și vițel	9,7	9,5	8,3	8,2	8,4
Carne de porc	63,9	64,5	61,1	64,6	71,9
Carne de oaie	2,1	2,1	2,0	1,9	1,9
Carne de pasăre	41,4	38,8	42,9	46,7	44,1

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS al RM.

Referitor la dinamica producției cărnii pe tipuri, conform informației din tabelul de mai sus, în perioada 2011-2015, producția cărnii (în greutate după sacrificare) a crescut cu 6,9% în 2015 comparativ cu 2014 și, respectiv, cu 10,8% față de 2011.

Structural cea mai mare pondere din producția cărnii o deține carnea de porc (55% în 2015) și carnea de pasăre (33,8%). La rândul său, trendurile generale sunt următoarele: producția cărnii de vită și vițel și cărnii de oaie este în descreștere, iar volumele cărnii de porc și cărnii de pasăre sunt în creștere.

Conform datelor benchmarking-ului producției cărnii pe locuitor în diferite țări ale lumii, după producția cărnii pe cap de locuitor Moldova se poate compara cu următoarele țări: Azerbaidjan, Bulgaria, Kîrgîstan, Letonia, Turcia etc. Comparativ cu țările UE, Moldova rămâne în urmă de 3-5 ori la capitolul producției cărnii pe locuitor, deci, sectorul are rezerve mari în dezvoltarea sa.

Mai jos vom prezenta volumele de vânzare pentru sacrificare a vitelor și păsărilor (în greutate vie) pe categorii de gospodării (figura 2.5).

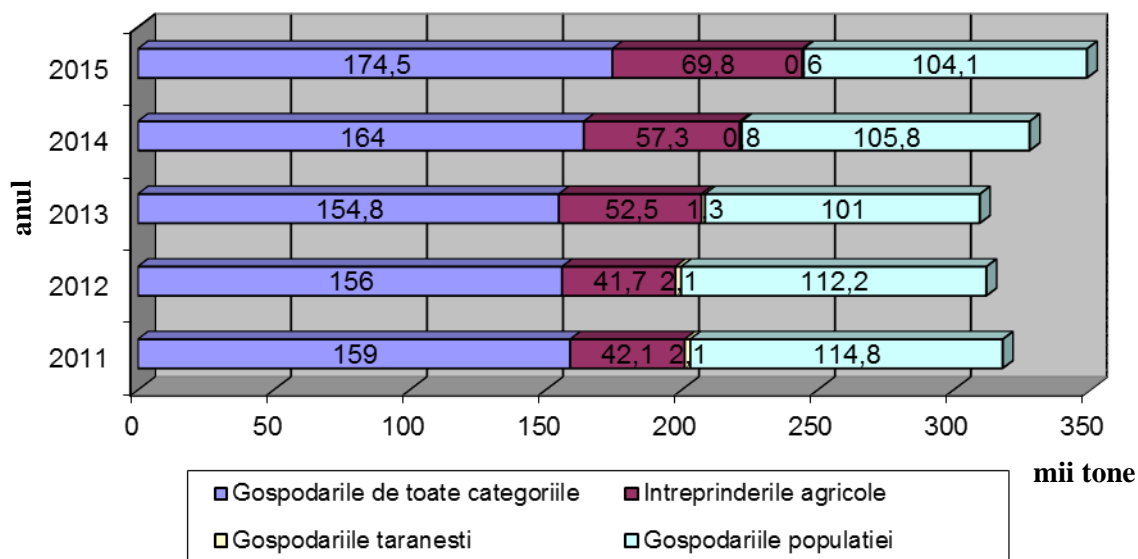


Fig. 2.5. Volumele de vânzare pentru sacrificare a vitelor și păsărilor (în greutate vie) pe categorii de gospodării.

Sursa: prelucrat de autor în baza datelor BNS al RM.

Cu privire la vânzarea pentru sacrificare a vitelor și păsărilor (în greutate vie) pe categorii de gospodării, în dinamică se observă creșterea volumului acestui indicator cu 6,4% în 2015 față de 2014 și, respectiv, cu 9,7% față de 2011. Este evident că, volumul celor mai mari sacrificări are loc în gospodăriile populației, deoarece acestea dețin cel mai mare efectiv de animale. Cea mai mare parte a cărnii sacrificate provine de la păsări și porcine și doar o mică parte de la bovine și de la alte animale.

Totodată, vom sublinia faptul că, volumul sacrificărilor la întreprinderile agricole se majorează în perioada analizată (de cca 1,7 ori), ceea ce vorbește despre dezvoltarea fermelor zootehnice în Moldova.

Sistematizând cercetările autorului, dezvoltarea sectorului zootehnic în Republica Moldova este una problematică, datorită impedimentelor în partea ce ține de competitivitate și piață. Sectorul zootehnic se confruntă cu constrângeri provocate de resursele interne (furnizare limitată de furaje), precum și presiuni dure cauzate de importul de animale mai ieftine. Furnizarea de furaje locale este limitată din cauza lipsei pășunilor de bună calitate, care este la rândul său, cauzată de condițiile meteorologice nefavorabile și a capacităților limitate de irigare.

Pe de altă parte, costurile interne de producție relativ ridicate, productivitatea scăzută și rasele de animale necompetitive reduc izbitor capacitatea produselor animaliere moldovenești să concureze cu produsele de carne mai ieftine și subvenționate, asigurate de către piețele din UE și CSI. Ca rezultat, Republica Moldova este un importator net de cele mai multe produse animaliere.

Totodată, necătând la dificultățile și riscurile existente, în ultimii ani în Moldova au apărut

câteva ferme zootehnice performante, cum ar fi "Porco Bello" SRL (complexul de creștere a porcinelor, or.Chișinău); "Golden Piglet" SRL (complexul de creștere a porcinelor, or.Anenii Noi); ferma zootehnică de bovine pentru carne (r-nul Orhei) etc.

Sectorul zootehnic moldovenesc se bucură și de o anumită subvenționare din partea statului. De exemplu, în Hotărârea Guvernului nr. 910 din 25.07.2016 cu privire la modul de repartizare a mijloacelor fondului de subvenționare a producătorilor agricoli pentru anul 2016 este prevăzută submăsura 1.4. "Stimularea investițiilor pentru utilarea și renovarea tehnologică a fermelor zootehnice" cu obiectivul general ce constă în creșterea productivității, competitivității și asigurarea siguranței alimentare prin stimularea organizării și înnoirii tehnologice a fermelor zootehnice".

Conform pct. 57 din Hotărârea Guvernului vizată, "mărimea sprijinului acordat se calculează sub formă de compensație din costul utilajului tehnologic nou, achitat integral, destinat dotării și modernizării fermelor zootehnice, inclusiv construcția/reconstrucția fermelor zootehnice de bovine, ovine și caprine, aparatajului, instrumentarului, ustensiilor și altor materiale conexe necesare pentru activitatea medicilor veterinari de liberă practică, care activează în conformitate cu Legea nr. 221 din 19 octombrie 2007 privind activitatea sanitar-veterinară".

La rândul său, conform pct. 58, "Mărimea subvenției acordate se calculează sub formă de compensație din valoarea utilajului tehnologic nou (inclusiv a materialelor de construcție și lucrărilor de proiectare), conform facturilor, iar în cazul importului - copia de pe declarația vamală și complimentară, cu anexarea invoice-ului, după cum urmează:

1) *pentru fermele zootehnice de bovine destinate creșterii și întreținerii bovinelor* – 50% din costul utilajului tehnologic, materialelor de construcție, conform devizelor de cheltuieli, inclusiv proiectul tehnic, elaborat de companii licențiate în acest domeniu, dar nu mai mult de 3 mil. lei per beneficiar;

2) *pentru fermele zootehnice de creștere a găinilor ouătoare* – 50% din costul utilajului tehnologic, dar nu mai mult de 2 mil. lei per beneficiar;

3) *pentru fermele zootehnice de ovine și caprine* – 30% din costul utilajului tehnologic, materialelor de construcție, conform devizelor de cheltuieli, inclusiv proiectul tehnic, elaborat de companii licențiate în acest domeniu, dar nu mai mult de 1,5 mil. lei per beneficiar;

4) *pentru fermele zootehnice de creștere a prepelițelor* – 40% din costul utilajului tehnologic, dar nu mai mult de 1 mil. lei per beneficiar;

5) *pentru fermele zootehnice de alte specii din domeniul agricol* – 30% din costul utilajului tehnologic, dar nu mai mult de 1,5 mil. lei per beneficiar;

6) *pentru aparatajul, instrumentarul, ustensile și alte materiale conexe necesare pentru*

activitatea medicului veterinar de liberă practică – 50% din costul utilajului, dar nu mai mult de 20 mii lei per beneficiar”.

Totodată, mai mulți antreprenori din sectorul zootehnic evidențiază că, condițiile de obținere a subvențiilor sunt destul de complicate: subvențiile nu trebuie să depășească suma profitului obținută în ultimii 5 ani (ceea ce este problematic pentru fermele începătoare) și subvențiile se oferă doar cu condiția dispunerii de încăpere proprie.

Pe lângă subvenționarea producătorilor agricoli, în Republica Moldova este în proces de implementare Programul de suport bugetar al Uniunii Europene ENPARD Moldova “Suport pentru sectorul Agricultură și Dezvoltare Rurală”, aplicabil inclusiv pentru sectorul zootehnic.

Instrumentul ENPARD a fost lansat în martie 2011, printr-un comunicat comun al Comisiei Europene și al Serviciului Extern European. Astfel, Programul ENPARD a devenit o inițiativă nouă de politici, ca parte componentă a angajamentului UE privind creșterea incluzivă și stabilitatea la hotarele Comunității, prin care este recunoscută importanța agriculturii, inclusiv a securității alimentare, producției durabile și ocupării forței de muncă în regiunile rurale.

Acordul dintre Guvernul Republicii Moldova și UE cu privire la finanțarea Programului ENPARD Moldova – “Suport pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală” a fost semnat la data de 26 martie 2015 și ratificat prin Legea nr.177 din 22.10.2015.

Obiectivele Programului rezidă în:

- sporirea capacităților financiare ale Guvernului în realizarea obiectivelor privind politicile în domeniu agriculturii și dezvoltării rurale;
- promovarea politicilor și reformelor în domeniul agriculturii și dezvoltării rurale;
- managementul durabil al resurselor naturale, inclusiv al apei și biodiversității.

Acordul prevede alocarea suportului financiar în valoare de 64 mil Euro pentru perioada 2016-2018, inclusiv: 53 mil. Euro - componenta de suport bugetar sectorial și 11 mil. Euro - componenta de suport complementar/asistență tehnică pentru valorificarea Programului.

Prima tranșă fixă a programului în valoare de 17 mil euro a fost debursată de către Comisia Europeană în decembrie 2016. Tranșele II și III sunt variabile, mărimea cărora depinde de nivelul de realizare a acțiunilor din Matricea de politici a programului.

Rezumând constatările analizei realizate, în opinia noastră, direcțiile de bază ale Strategiei de dezvoltare a sectorului zootehnic din Republica Moldova trebuie să fie:

- integrarea reală a producătorilor de materie primă (carne, lapte, lână etc.) cu procesatorii și agenții comerciali;
- crearea structurilor noi de producere a cărnii în baza proprietății private, consolidarea în

baza lor a șeptelului de animale, sporirea calității produselor și a nivelului de standardizare a procesului de producere;

- dezvoltarea raselor noi de animale și păsări, protejarea și susținerea din partea statului a proprietății intelectuale din domeniul selecționării raselor autohtone, de înaltă productivitate și eficiență economică.

Urmare analizei situației în sectorul zootehnic moldovenesc, putem concluziona că imboldul cel mai puternic în dezvoltarea sectorului zootehnic pe principii noi este stimularea pe toate căile a autonomiei producătorilor, libertății economice, stimulării inițiativei de întreprinzător. Noile ferme zootehnice pot fi create în așa fel că să fie folosit eficient aspectul pozitiv al anumitului grad atins de concentrare, specializare, combinare și cooperare a procesului de producție și prelucrare, deoarece sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în dezvoltare inevitabil va cere crearea/modernizarea complexelor zootehnice și a întregii sfere de infrastructură de producție.

În încheiere se poate concluziona că situația economică, care s-a creat în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova, se datorează următoarelor cauze și constrângeri majore [139]:

- ***Lipsa unei strategii/programe concrete de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne.*** La moment, este în proces de implementare Strategia națională de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii 2014-2020 (aprobată prin Hotărârea de Guvern nr.409 din 04.06.2014), care abordează foarte puțin direcțiile de dezvoltare a sectorului sus-menționat.

- ***Lipsa unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă.*** Mecanismul de subvenționare a producătorilor agricoli este imperfect, iar accesul limitat la resursele financiare și ratele dobânzilor înalte nu stimulează crearea unor ferme zootenice performante, astfel cea mai mare parte a efectivului de animale fiind concentrată în gospodăriile populației. Totodată, în condițiile lipsei unei rețele de aprovizionare bine organizate, tot mai mulți procesatori cumpără carne din import, volumele căruia manifestă, în general, tendințe de creștere. Deci, se impune o reorganizare serioasă a sectorului zootehnic.

- ***Activitate economică neeficientă a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.*** Situația economico-financiară nesatisfăcătoare în subsectorul analizat și competitivitatea sectorului este afectată de costuri de producție înalte, gestionarea neeficientă a activelor și încetinirea rotației acestora, dependența de creditori, lichiditatea joasă etc., ceea ce nu permite desfășurarea în condiții normale a activității curente și acumularea mijloacelor bănești pentru

investiții și reutilizarea tehnică. De asemenea, criza economică și devalorizarea valutei naționale influențează negativ activitatea sectorului.

- Suportul insuficient din partea statului:

▪ *Subvenționarea insuficientă a sectorului zootehnic din partea statului și mecanismul de subvenționare imperfect și chiar corupt.* Pentru perfecționarea mecanismului de subvenționare a producătorilor agricoli, la 16 decembrie 2016 Parlamentul Republicii Moldova a aprobat Legea cu privire la principiile subvenționării în agricultură și dezvoltare rurală. Se prevede că, odată cu implementarea legii, politica statului în domeniul susținerii producătorilor agricoli din Fondul de subvenționare a producătorilor agricoli va fi bazată pe principii clar definite, bazate pe calcule, pe analize economice, cu mecanisme de evaluare a impactului și nu în ultimul rând cu previziuni clare pe termen cel puțin mediu. Menționăm că, prezenta Lege vine să substituie Regulamentul cu privire la modul de repartizare a mijloacelor fondului de subvenționare a producătorilor agricoli, care, până la moment, era aprobat de către Guvern anual prin Hotărâre de Guvern. Astfel prevederile stabilite în Regulament nu vor mai suferi an de an schimbări care să pericliteze desfășurarea procesului de subvenționare.

▪ *Eforturi insuficiente pentru deblocarea exportului cărnii în Federația Rusă.* Interdicția pentru exportul cărnii în Rusia a fost introdusă începând cu 27 octombrie 2014. Motivul stopării importurilor este cauzat de lipsa sistemului de trasabilitate a calității (începând cu furaje până la produsul finit) și încălcării normelor veterinar-sanitare, depistate la mai multe întreprinderi în urma inspecției, precum și ”factorului politic”. În prezent, în Rusia au dreptul să exporte carne doar SA „Mistor-Bras” din Nișcani, raionul Călărași, „Hanuno” din Petreni, raionul Drochia, și „Tehnostel-Car” din Hîncești. Ministerul Economiei și Infrastructurii și ANSA se află în proces de negocieri cu ”Rosselhoznadzor” referitor la deblocarea exporturilor de carne și produselor din carne.

▪ *Eforturi insuficiente pentru anularea interdicției de a exporta carne și produse din carne în UE.* După cum a fost menționat mai sus, țara noastră nu are dreptul să exporte carne și produsele din carne în țările UE, motivul de bază fiind nerespectarea normelor sanitare și fitosanitare ale UE privind produsele de origine animalieră. Menționăm că, Ministerul Economiei și Infrastructurii și ANSA se află în proces de negocieri cu Comisia Europeană referitor la deblocarea exporturilor de carne și produselor din carne în UE.

- Consumul redus a cărnii și produselor din carne. Conform normelor fiziologice, anual un om trebuie să consume 72 kg de produse din carne, adică 200g zilnic. În Republica Moldova consumul anual a cărnii și produselor din carne constituie cca 46 kg/locuitor (spre comparație în Anexa nr.8 este prezentat consumul de carne și produse din carne pe locuitor anual în unele regiuni ale lumii). În prezent, sortimentul produselor din carne în sectorul producția, prelucrarea și

conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova depășește 1000 de poziții. În portofoliul fiecărui producător mare și mediu sunt aproximativ câte 200 de poziții. Consumatorii moldoveni de produse din carne se împart în două categorii: 20-30% cumpără doar produse de calitate înaltă, iar pentru ceilalți consumatori contează cel mai mult prețul și aceștia, respectiv, procură produse de calitate medie și joasă. La rândul său, piața produselor din carne diferă de la o regiune la alta: în Chișinău și Bălți se procură produse mai scumpe, iar în mediul rural cel mai mult se procură salamuri de până la 100 lei/kg. Conform rezultatelor sondajelor efectuate, cheltuielile medii la o cumpărătură a produselor din carne variază de la 50 la 80 lei pentru 1 kg, iar cele mai solicitate în consumul zilnic (cca 70%) sunt mezelurile fierte, în special salamul "Doktorskii". În zilele de sărbătoare crește consumul mezelurilor semiafumate până la 60% din total vânzări.

2.3 Diagnosticul managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne

Pentru a soluționa problemele existente la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, precum și a identifica perspectivele acestora, este nevoie de noi metode, mecanisme, procedee tehnice și instrumente de organizare și conducere pe care le propune știința managerială. Practica mondială deja demonstrează că lipsa unui model managerial corespunzător pentru întreprinderile industriale conduce la nereușita multor dintre obiectivele stabilite și obținerea performanțelor economice proaste [9; 11; 85; 101; 121; 152].

Dat fiind faptul că scopul de bază a prezentei teze de doctor în științe economice ține de perfecționarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, am considerat necesară efectuarea și prezentarea unui studiu bazat pe diagnosticarea managementului la întreprinderile menționate.

Cercetarea realizată de autor își propune de a surprinde practicile de management utilizate de către întreprinderile de fabricare a produselor din carne, utilitatea acestora precum și contribuția acestora asupra rezultatelor obținute.

Obiectivul cercetării îl constituie diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a sistemului de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova pentru a identifica oportunitățile interne și rezervele potențiale în scopul sporirii eficienței managementului.

Metoda cercetării este sondajul bazat pe autoevaluarea sistemului de management de către întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

În vederea analizei practicilor de management utilizate de către întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, precum și a rezultatelor obținute de acestea a fost realizat de către autor un *Chestionar de diagnosticare* a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne (Anexa nr.9).

În elaborarea chestionarului am considerat oportună introducerea unor câmpuri cu informații generale despre întreprinderea chestionată pentru a asigura evidențierea specificului managerial a acesteia.

Chestionarul a fost elaborat ținând cont de următoarele criterii, desfășurate pe întrebări, după cum urmează:

Compartimentul I – Prevederi generale

- Întrebările 1-10: Profilul general al întreprinderii

Compartimentul II – Diagnosticarea managementului

- Întrebările 1-4: Diagnosticarea strategică

- Întrebările 5-31: Diagnosticarea funcțională
- Întrebările 32-52: Diagnosticarea subsistemelor manageriale
- Întrebările 53-57: Diagnosticarea sistemului integrat de management
- Întrebările 58-60: Diagnosticarea culturii organizaționale
- Întrebările 61-62: Întrebări deschise.

Metoda de evaluare: fiecare întrebare conține 5 opțiuni de răspuns. Se permite selectarea numai a unei singure variante și acordarea punctajului după cum urmează:

- 5 – există/este la nivel performant;
- 4 – există/este;
- 3 – există/este parțial;
- 2 – există/este în stadiul incipient;
- 1 – lipsește.

Este binevenită formularea comentariilor/notelor la oricare din întrebările din chestionar pentru a aduce clarificările necesare.

Chestionarele au fost distribuite prin e-mail personalului de conducere a fiecărei întreprinderi.

Pentru a se elimina eventualele erori, chestionarul a fost elaborat așa încât să permită evitarea unei anumite întrebări, putându-se completa următoarea întrebare, doar dacă toate cele precedente au fost completate.

De asemenea la expedierea chestionarelor a fost solicitat precum că toate chestionarele completate să fie ștampilate per fiecare filă pentru a exclude erori la procesare.

În vederea colectării datelor necesare desfășurării analizei au fost expediate chestionarele la următoarele întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova:

- de talie mare - SRL Rogob și SRL Pegas.
- de talie mijlocie – ÎM Farm Meat Processing SRL, SA Basarabia Nord, SRL Salamer Com, SRL Aviselect, SRL Nivali-Prod.
- de talie mică - SA Carmez, SRL Cardiax-Plus și SRL Debut-Sor, SA Onix-Cris.

Întreprinderile evidențiate (eșantionul cercetării) au avut o contribuție de peste 90% la crearea volumului producției în sub-sector Fabricarea produselor din carne, ceea ce ne permite să extrapolăm rezultatele chestionării la nivelul întregului sub-sector.

Din cele 11 întreprinderi în adresa cărora a fost expediat Chestionarul de diagnosticare a managementului elaborat de autor, au fost receptive doar 9 întreprinderi, care au completat chestionarul menționat (printre acestea se numără SRL Rogob, SRL Pegas, ÎM Farm Meat

Processing SRL, SRL Aviselect, SRL Nivali-Prod, SA Carmez, SRL Cardiax-Plus, SRL Debut-Sor și SA Onix-Cris).

Toate chestionarele returnate au fost validate, neexistând chestionare ale căror informații vitale pentru validare să nu fi fost completate.

Datele colectate la nivel global pentru fiecare întrebare au fost transferate într-un fișier format Microsoft Office Excel în vederea prelucrării.

Procesarea rezultatelor: nivelul de dezvoltare a sistemului de management al întreprinderii se determină prin sumarea punctajului pe toate întrebările și reflectă situația curentă a managementului general în organizație.

Astfel, autorul a propus 5 nivele posibile de dezvoltare (maturitate) a sistemului de management al întreprinderii din sectorul cărnii și a produselor din carne, expuse în tabelul 2.9.

Tabelul 2.9. Nivelele de dezvoltare (maturitate) a sistemului de management al întreprinderii.

Nivelul	Punctajul	Caracteristica situației în domeniul managementului
I	60-100	Sistemul de management este neorganizat, iar obiectivele nu sunt determinate. Pentru dezvoltare ulterioară trebuie de revizuit principiile organizării afacerii
II	101-160	Sistemul de management are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab. Conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management
III	161-220	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
IV	221-280	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
V	281-300	Sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului. Sistemul de management este considerat drept etalon

Sursa: elaborat de autor.

În viziunea noastră, avantajele chestionarului propus este posibilitatea de a evalua cantitativ și calitativ sistemul de management într-o organizație.

Analiza chestionarelor completate și prezentarea rezultatelor:

I. Analiza cantitativă a diagnosticării sistemului de management.

Ca urmare a procesării chestionarelor de la întreprinderile sus-menționate, a fost obținut următorul punctaj și, respectiv, rating referitor la diagnosticarea sistemului de management

(tabelul 2.10).

Tabelul 2.10. Analiza cantitativă a diagnosticării sistemului de management pentru întreprinderile din sectorul cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova.

Întreprinderea	Punctaj acumulat	Interpretarea rezultatului
1. SRL Pegas	296	Sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului. Sistemul de management este considerat drept etalon
2. SRL Debut-Sor	278	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
3. ÎM Farm Meat Processing SRL	276	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
4. SRL Aviselect	253	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
5. SRL Rogob	249	Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice
6. SA Carneuz	202	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
7. SRL Nivali-Prod	201	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
8. SRL Cardiax-Plus	181	Sistemul de management este format în cadrul întreprinderii. Trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora
9. SA Onix-Cris	148	Sistemul de management are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab. Conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Conform ratingului din diagnosticarea sistemului de management în cadrul celor 9 întreprinderi analizate, prezentăm situația generală a nivelului de maturitate a sistemului de management în Figura 2.6.

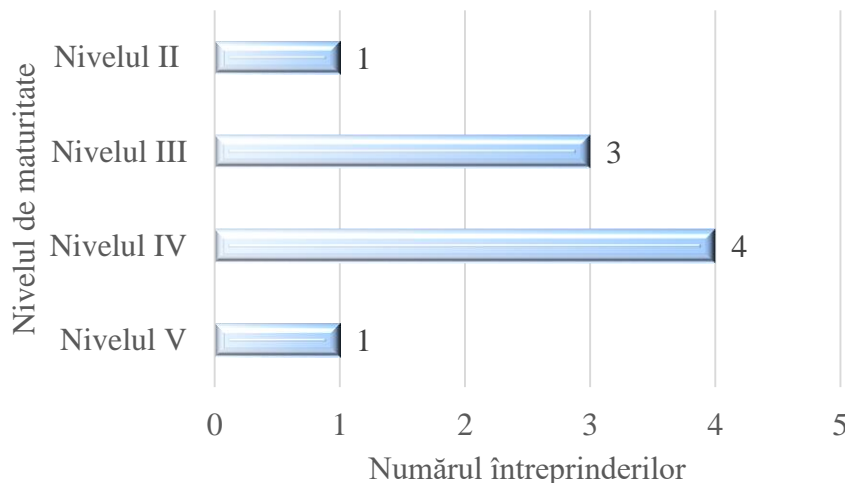


Fig. 2.6. Nivelul de maturitate a sistemului de management.

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a sistemului de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova a permis stabilirea nivelului general de maturitate a sistemului de management, cu următoarele rezultate: nivelul etalonului (V) a atins doar una singură întreprindere, nivelul IV de maturitate – 4 întreprinderi, nivelul III de maturitate au înregistrat 3 întreprinderi și nivelul II de maturitate – 1 întreprindere, prin urmare la majoritatea întreprinderilor chestionate au fost identificate oportunitățile de sporire a eficienței sistemului de management.

Detaliile rezultatelor obținute în urma analizei chestionarelor sunt următoarele:

- SRL Pegas, întreprindere mare cu o poziție concurențială puternică, a obținut punctajul maxim, ceea ce înseamnă că sunt atinse rezultate maxime pe toate direcțiile ale managementului.
- Pentru întreprinderile SRL Debut-Sor, ÎM Farm Meat Processing, SRL Aviselect și SRL Rogob îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice.
- Pentru SA Carmez, SRL Nivali-Prod și SRL Cardiax-Plus trebuie de acordat o atenție mai mare optimizării business-proceselor și îmbunătățirii calității acestora.
- Cel mai slab sistem de management există la SA Onix-Cris, care are potențial pentru dezvoltare, dar oportunitățile în acest sens se valorifică slab.

Constatările de mai sus confirmă faptul că, întreprinderile lider și cu o poziție concurențială

puternică (de talie mare și mijlocie) dispun, în majoritatea cazurilor, de un sistem de management al întreprinderii bine format, care are nevoie de perfecționări continue în diferite domenii manageriale.

La rândul său, la întreprinderile cu o poziție concurențială slabă pe piață sistemul de management are rezerve și potențial esențial pentru dezvoltare, iar conducerea întreprinderii trebuie să determine obiectivele și să elaboreze strategia de dezvoltare a sistemului de management.

Analiza pe orizontală a chestionarelor de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne este prezentată în Anexa nr.10, rezultatele se prezintă în Figura 2.7.

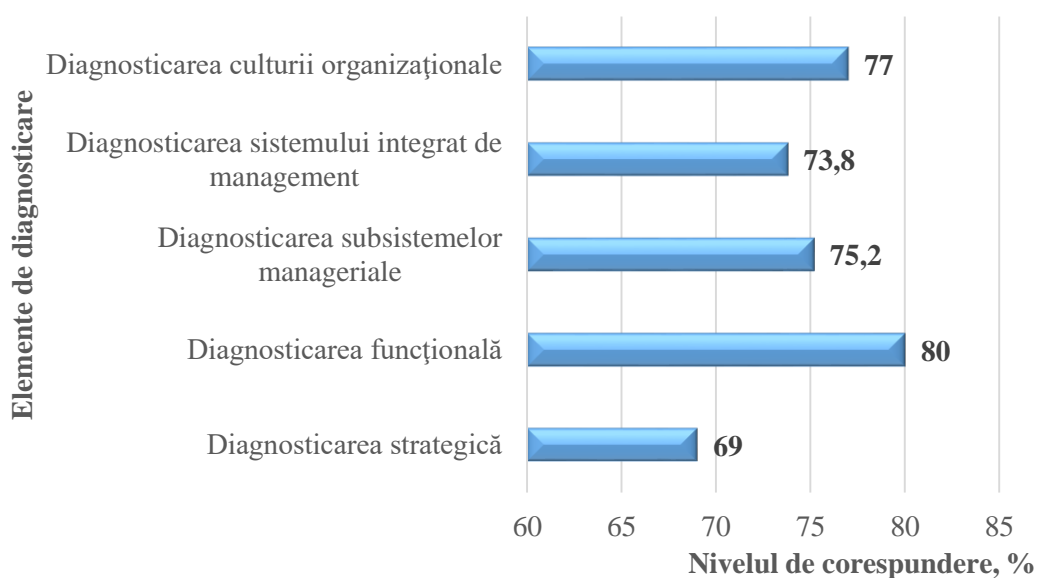


Fig. 2.7. Nivelul de corespundere a sistemului de management pe criteriile de evaluare.

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Considerăm relevantă pentru cercetare și analiza elementelor diagnosticării funcționale și a subsistemelor manageriale prezentate respectiv în figura 2.8 și figura 2.9.

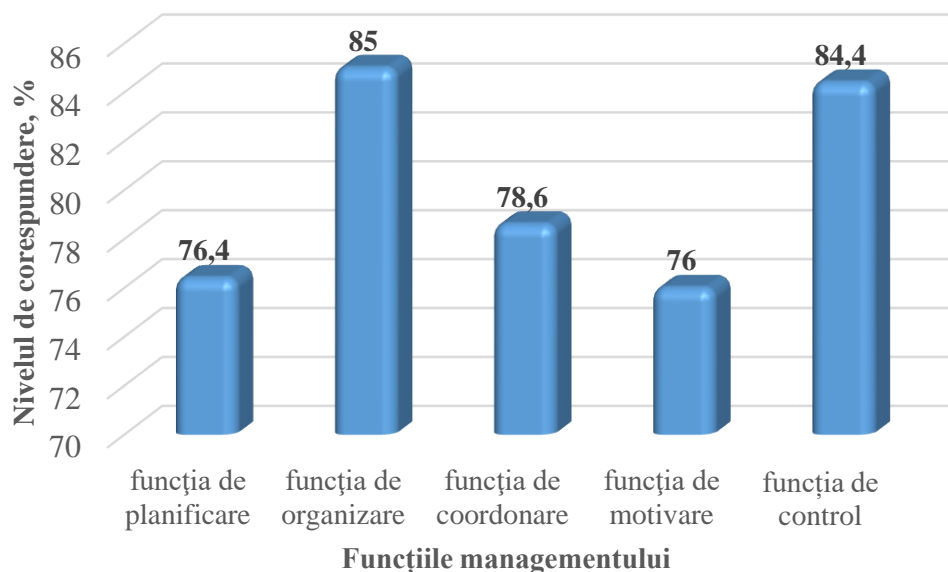


Fig. 2.8. Rezultatele diagnosticării funcționale a sistemului de management.

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

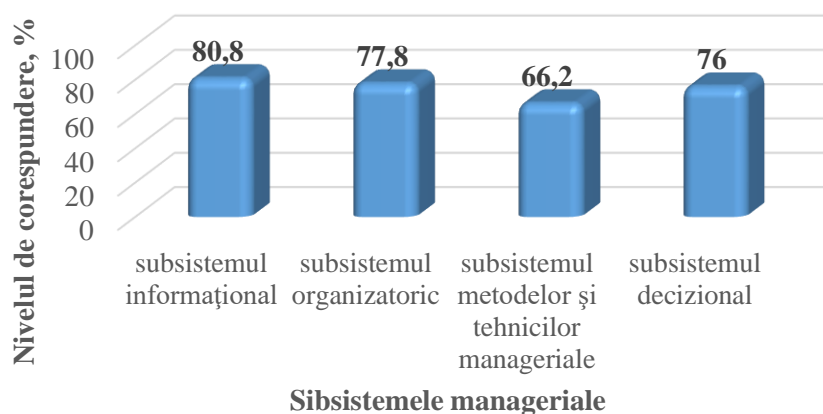


Fig. 2.9. Rezultatele diagnosticării subsistemelor manageriale.

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Dat fiind faptul că eșantionul cercetării a constituit 9 întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, cu cota totală de piață de peste 90%, rezultatele obținute din Anexa nr.10, prezentate în Figurile 2.7; 2.8 și 2.9 le putem extrapola pe întregul sub-sector analizat.

Concluziile generale privind diagnosticarea managementului în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova sunt următoarele:

1. *Diagnosticarea strategică:* punctajul mediu pentru întrebările legate de acest domeniu

este de 3,45 (a se vedea nivelul de corespundere conform figurei 2.7), ceea ce este un nivel destul de jos, ținând cont de importanța managementului strategic pentru o întreprindere industrială. În termeni practici, aceasta înseamnă că la întreprinderile analizate nu sunt formulate viziunea de dezvoltare a întreprinderii și obiectivele strategice pentru următoarea perioadă, nu se iau acțiuni de tratare a riscurilor etc.

2. *Diagnosticarea funcțională* (a se vedea nivelul de corespundere conform figurei 2.7 și 2.8), la acest capitol o situație mai bună se atestă pentru funcția de organizare cu punctajul mediu de 4,24 (există o organigramă definită, sunt elaborate fișele de post, există organizarea procesuală etc.) și cea de control cu punctajul mediu de 4,22 (sunt definite metodele pentru controlul proceselor și produselor conform criteriilor prestabilite, există sistemul de monitorizare și măsurare formalizat, sunt stabilite criteriile pentru acceptarea produselor și proceselor, o atenție deosebită se acordă analizelor de laborator etc.). Totodată, din analiza chestionarelor se observă rezerve mari la funcția de planificare cu punctajul mediu de 3,82 (nu există un sistem de planificare bine determinat) și la funcția de motivare cu punctajul mediu de 3,80 (nu se practică evaluarea nivelului de satisfacție a personalului, nu este promovat suficient lucrul în echipă, nu există sisteme de motivare performante, implicarea directă a personalului la realizarea obiectivelor întreprinderii lasă de dorit etc.).
3. *Diagnosticarea subsistemelor manageriale* (a se vedea nivelul de corespundere conform figurei 2.7 și 2.9): din cele 4 subsisteme manageriale analizate, cel mai mare punctaj mediu a fost obținut de „subsistemul informațional” – 4,04 (ceea ce este surprinzător) și „subsistemul organizatoric” – 3,89. Referitor la subsistemul informațional a fost menționat că întreprinderile sunt dotate cu tehnica IT necesară, există tehnologii informaționale progresive, sistemul informațional este adaptat la schimbările generate de mediul intern și extern al întreprinderii etc. La rândul său, pentru subsistemul organizatoric am notat că structura organizatorică este adecvată pentru realizarea obiectivelor stabilite, elementele specifice ale structurii organizatorice sunt documentate, este corespunzătoare încadrarea cu personal a subdiviziunilor etc. Cel mai mic punctaj mediu de 3,31 a fost înregistrat pentru subsistemul metodelor și tehnicilor manageriale, aceasta însemnând că întreprinderile aplică foarte puțin sau nu aplică deloc metode performante, iar utilizarea acestora nu are caracter repetabil.
4. *Diagnosticarea sistemului integrat de management* (a se vedea nivelul de corespundere conform figurei 2.7): la acest capitol a fost obținut un punctaj mediu de 3,69, ceea ce înseamnă că în cadrul întreprinderilor analizate există rezerve în ce privește

implementarea sistemelor integrate de management (mai detaliat acest subiect este analizat în subpunctul 3.4 al prezentei teze).

5. *Diagnosticarea culturii organizaționale* (a se vedea nivelul de corespundere conform figurei 2.7): și la capitolul culturii manageriale există rezerve, punctajul mediu fiind de 3,85 (nu tot personalul este familiarizat cu simbolurile culturii organizaționale, nu este formulat codul de etică al întreprinderii etc.)

II. Analiza calitativă a diagnosticării sistemului de management.

Ca urmare a procesării chestionarelor de la întreprinderile sus-menționate, de către autor au fost generalizate răspunsurile la întrebările deschise (tabelul 2.11).

Tabelul 2.11. Generalizarea răspunsurilor la întrebările deschise din Chestionarul de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne. *

Întrebare	Răspunsuri obținute
1) Ce apreciați cel mai mult în sistemul de management al întreprinderii	Echipa tânără, competentă și dinamică Relația bună între director și angajați Existența legăturilor permanente și eficiente între subdiviziunile structurale Asigurarea avantajului competitiv și a unui nivel de performanță mai ridicat Nivelul de dotare tehnică a fabricii, ceea ce facilitează controlul și calitatea constantă a produselor fabricate Deținerea controlului total asupra procesării și comercializării produselor prin rețeaua proprie de magazine specializate Prezența produselor fabricate pe tot teritoriul Republicii Moldova
2) Ce ați schimba în sistemul de management al întreprinderii în perspectivă?	Atitudinea și mentalitatea personalului Modificarea sistemului de motivare a personalului Introducerea unor criterii de formare profesională a persoanelor nou-angajate Dezvoltarea și organizarea mai bună a sistemului competitiv între angajați Dezvoltarea sistemului organizatoric și respectarea ierarhiei Dezvoltarea globală a întreprinderii, schimbarea modelului de afaceri, aplicarea metodologiei științifice Automatizarea sistemului de trasabilitate a produselor fabricate Implementarea sistemului KAIZEN și personalizarea acestuia pentru întreprindere

* - doar 5 respondenții au răspuns la întrebările deschise din chestionar.

Sursa: generalizată de autor în baza prelucrării chestionarelor completate de întreprinderile

de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Astfel, analiza răspunsurilor la întrebările deschise din chestionar ne-a permis să conchidem următoarele:

- În sistemul de management al întreprinderilor analizate se apreciază: echipa tânără, competentă și dinamică; relația bună între director și angajați; existența legăturilor permanente și eficiente între subdiviziunile structurale; imaginea pe piață etc.
- În calitate de schimbări în perspectivă în sistemul de management al întreprinderilor au fost propuse: schimbarea atitudinii și mentalității personalului; modificarea sistemului de motivare a personalului; introducerea unor criterii de formare profesională a persoanelor nou-angajate; măsuri legate de sistemul integrat de management etc., ceea ce înseamnă, în termeni practici, perfecționarea managementului resurselor umane și managementului calității.

Din investigațiile suplimentare ale autorului efectuate în ce privește managerii întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova s-a constatat că predomină stilul autoritar și birocrat de conducere, care se bazează pe:

- Concentrarea tuturor împuternicirilor în funcția managerului superior, precum și neutilizarea principiilor de delegare;
- Practic în toate cazurile decide top-managerul, iar activitatea managerilor funcționali se reduce la simpla îndeplinire a obligațiilor;
- Între conducători și subalterni se mențin, de regulă, relații formale, subalternii sunt lipsiți de dreptul de a propune, a sugera, a critica, de independență funcțională în lucru, de dreptul la risc și greșeală;
- Selectarea, angajarea, promovarea și evaluarea personalului nu se efectuează conform unor criterii științifice și obiective și nu permite folosirea la maximum a capacităților, calităților și aptitudinilor angajaților;
- Folosirea în momentele de conflict a metodelor de eschivare și abatere, forțare și constrângere, atenuare, necunoașterea și neglijarea compromisului și rezolvarea problemei;
- Necunoașterea principiilor și metodelor științifice a petrecerii ședințelor profesionale și convorbirilor de serviciu, ce nu permit folosirea potențialului uman a subalternilor în managementul și planificarea strategică, relevarea și alegerea deciziilor optime și eficiente.

În scopul sistematizării rezultatelor diagnosticării managementului în subsectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova, s-a utilizat un astfel de instrument

strategic ca *analiza SWOT*, care presupune analiza părților tari și slabe ce țin de mediul intern al întreprinderilor, precum și a oportunităților și pericolelor ce sunt caracteristice mediului extern al întreprinderilor.

Rezultatele analizei realizate în Capitolul II a prezentei teze de doctor au fost sintetizate în matricea analizei SWOT pentru subsectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova, prezentată în Anexa nr.11.

Reieșind din cele expuse mai sus și analiza SWOT, este nevoie ca întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova să elaboreze un sistem managerial, care va corespunde situațiilor reale ale mediului exterior. De aici rezultă că obiectivele primordiale ale modelului managerial propus sunt:

- Determinarea principiilor de bază a funcționării modelului managerial, determinarea parametrilor de bază, a stilului și caracterului dezvoltării;
- Schimbarea metodelor manageriale aplicate în toate domeniile de activitate ale întreprinderii;
- Înzestrarea managerilor cu cunoștințe teoretice, metode, tehnici și instrumente manageriale, care să permită top-managementului să-și folosească calitățile, capacitățile și aptitudinile pentru asigurarea unei conduceri eficiente;
- Formarea viziunii strategice la manageri, conducători funcționari și specialiști prin prisma posibilităților specifice a pieței concurențiale;
- Reflectarea experienței acumulate în domeniul managementului din țările dezvoltate și, în același timp, adaptarea acestei experiențe la condițiile specifice de reorganizare a sistemului de conducere în Moldova;

Diagnosticarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, după cum a arătat analiza de mai sus, are rezerve de îmbunătățire. Ținând cont de rezultatele sondajului efectuat în domeniul managementului pentru câteva întreprinderi reprezentative din subsectorul fabricarea produselor din carne, se impune o reproiectare managerială serioasă a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone, ceea ce, în final, va contribui la implementarea a unor sisteme integrate de management eficiente în cadrul întreprinderilor menționate.

2.4 Concluzii la Capitolul 2

1. Analiza situației curente în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova și poziției acestuia în economia națională indică necesitatea accelerării proceselor de restructurare și modernizare a întreprinderilor din sector, având în vedere importanța economică și socială a acestora pentru asigurarea unei dezvoltări economice integrate și durabile a țării. Cea mai dinamică activitate economică aferentă sectorului este asigurată de subsectorul fabricarea produselor prelucrate din carne.

2. Ponderea sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în PIB-ul țării noastre în 2015 a constituit 2,5%. La rândul său, ponderea sectorului analizat în total producție industrială este de cca 7%, iar în total producție din industria alimentară este de cca 22%. Cota joasă a exportului cărnii și organelor comestibile de cca 1% ne demonstrează faptul că sectorul dat este orientat spre piața locală.

3. În prezent, pe piața produselor din carne din Republica Moldova există un număr de 50 agenți economici, care produc același sortiment de produse, în condițiile unei libere alegeri și activitatea desfășurată este transparentă din punct de vedere a schimbărilor posibile, toate acestea ne permit să conchidem că piața produselor din carne tinde spre caracteristicile pieței cu concurență perfectă.

4. În ce privește situația economică la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova menționăm că, necătând la majorarea volumelor de producție înregistrată în perioada analizată, întreprinderile au o situație financiară nesatisfăcătoare, exprimată prin pierderi, dependență de surse împrumutate, lichiditate joasă, capital de lucru insuficient, rotația încetinită a activelor etc.

4. Restructurarea sectorului zootehnic și organizarea unei rețele eficiente de aprovizionare cu materia primă reprezintă un obiectiv major ce ar permite îmbunătățirea situației și ridicarea competitivității sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova.

5. Principalele probleme și constrângeri din sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova sunt: lipsa strategiei concrete de dezvoltare a sectorului vizat; lipsa unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă; activitate economică ineficientă a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne; suportul insuficient din partea statului, etc.

6. Ținând cont de investigațiile proprii ale autorului și reieșind din rezultatele sondajului în domeniul managementului efectuat pentru 9 întreprinderi de fabricare a produselor din carne din

Republica Moldova, cu cota totală de piață de peste 90%, pot fi evidențiate următoarele aspecte și constatări relevante:

- Lipsa unei strategii de dezvoltare clare a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și obiectivelor manageriale bine formulate.
- Potențialul redus la realizarea funcțiilor manageriale (în special a funcției de planificare, motivare, coordonare)
- Organigrame greoaie, cu supraevaluarea aspectelor tehnice, suprapunerea unor activități ce se desfășoară în secții diferite, cu prezența supunerii duble, cu un nivel înalt de centralizare și complexitate, care nu permit delegarea eficientă a funcțiilor.
- Subsistemul decizional nerațional, centralizat, cu orientarea spre rezolvarea problemelor de rutină.
- Subsistemul informațional, în majoritatea cazurilor, prezent doar în contabilitate.
- Subsistemul metodologic subdezvoltat, practic nu se utilizează metode și tehnici manageriale performante.
- Atenție necorespunzătoare acordată formării culturii organizaționale în întreprindere.
- Lipsa sistemelor integrate de management/ sisteme integrate de management nefuncționale.
- Orientarea conducătorilor spre rezolvarea problemelor de ordin tactic și mai puțin a celor strategice etc.

7. Măsurile de perfecționare a managementului, ce se impun în urma concluziilor elucidate, vor ține cont și vor reieși din problemele depistate în activitatea economică a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și oportunitățile ce le oferă mediul extern, precum și rezultatele sondajului efectuat de autor în domeniul managementului.

3. DIRECȚIILE DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI LA ÎNȚREPRINDERILE DE FABRICARE A PRODUSELOR DIN CARNE DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1 Propunerea măsurilor în domeniul politicilor de stat pentru eficientizarea activității economico-manageriale în sectorul cărnii și produselor din carne

După cum a fost menționat în Capitolul 2, sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este un sector strategic al industriei alimentare, care asigură securitatea alimentară a țării. Totodată, în ultimii ani, sectorul respectiv întâmpină mai multe dificultăți în activitatea sa, în acest context fiind necesară promovarea unor politici de stat reale și concrete pentru eficientizarea activității economico-manageriale a întreprinderilor din sectorul vizat. În acest sens, principalul promotor de politici la nivel mezoeconomic este Ministerul agriculturii, dezvoltării regionale și mediului, responsabil de elaborarea politicilor în domeniu.

În viziunea noastră, realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din țara noastră poate fi efectuată printr-un sistem armonizat de măsuri strategice, legislativ-normative, economice, manageriale, fiscal-vamale etc. și cu respectarea următoarelor condiții:

- Asigurării eficienței economice înalte în sector;
- Creșterii competitivității întreprinderilor existente și a celor nou-create;
- Punerii pe prim plan a dinamismului antreprenorial;
- Sprijinirii și încurajării accesului investitorilor potențiali.

Urmare analizei situației economice în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova și identificarea unor probleme, autorul a formulat un set de măsuri, care țin de politicile de stat, menite să eficientizeze activitatea sectorului, inclusiv din punct de vedere managerial.

În contextul asigurării unei dezvoltări sigure și complexe, luând în considerare constatarea realizată în concluziile la Capitolul 2, privind lipsa unei strategii sectoriale, considerăm oportune următoarele **măsuri de ordin strategic**:

1. Elaborarea și aprobarea Programului de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne pentru perioada 2019-2021 în vederea formării unei viziunii strategice de dezvoltare a sectorului pe termen mediu.

2. Promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte, ceea ce va facilita asigurarea balanței intereselor tuturor participanților la lanțul valoric din complexul de producere a cărnii (a

se vedea subpunctul 3.2 a prezentei teze).

Ca continuitate la măsurile de ordin strategic este necesară armonizarea și **cadrlui legislativ-normativ**, ce se concretizează în:

1. Elaborarea și aprobarea Legii cu privire la forme agroindustriale integrate în vederea accelerării procesului de integrare pe verticală, luând în considerare specificul complexului agroindustrial, relațiile dintre producătorii de materie primă și întreprinderile de procesare.

2. Actualizarea și aprobarea Legii zootehniei, care la momentul actual este una învechită și nu protejează sporirea calității raselor și speciilor de animale existente. Actualizarea Legii, prin urmare, va sprijini reproducerea și comercializarea animalelor de rase pure, crossurilor și hibridilor de animale cu un înalt potențial productiv și competitiv și va susține întreprinderile agricole și crescătorii individuali de animale.

3. Elaborarea și aprobarea Hotărârii Guvernului cu privire la aprobarea cerințelor de calitate și comercializare pentru produsele din carne în vederea transpunerii acquis-ului UE (totalitatea drepturilor și a obligațiilor comune care decurg din statutul de stat membru al Uniunii Europene) și creșterii nivelului calității produselor din carne.

Republica Moldova ca stat este una foarte mică, fapt ce implică unele constrângeri pentru dezvoltarea activităților industriale de fabricare a produselor din carne cu scopul creșterii volumelor de producție fabricată. Unii din producători autohtoni își văd ca obiectiv strategic - realizarea exporturilor de produse din carne pe piețe externe. În această ordine de idei, venim cu **măsurile de ordin economico-comercial** și anume:

1. Mărirea bugetului Fondului de subvenționare a producătorilor agricoli până la cel puțin 1,2 mild. lei anual, inclusiv alocarea resurselor financiare mai mari pentru sectorul zootehnic, pentru stimularea inițiativei potențialilor investitori/ producători agricoli de a investi în sectorul zootehnic și asigurarea creșterii motivării producătorilor agricoli.

2. Asigurarea activității eficiente a Sistemului de identificare și trasabilitate a animalelor, fapt ce va asigura calitatea înaltă a cărnii și produselor din carne și obținerea permisiunii de a exporta carnea în Federația Rusă și, eventual, UE.

3. Reluarea negocierilor cu "Rosselhoznadzor" privind deblocarea exportului cărnii în Federația Rusă cu scopul sporirii volumelor exporturilor de carne.

4. Continuarea negocierilor cu Comisia Europeană privind acordarea dreptului de export a cărnii și produselor din carne moldovenești în UE (în cadrul Acordului DCFTA) cu scopul sporirii volumelor exporturilor de carne, promovarea imaginii și extinderea activității întreprinderilor de prelucrare a cărnii pe piața UE.

Considerăm necesară și includerea unor **măsuri de ordin managerial** care ar realiza funcția de catalizator pentru funcționarea eficace și eficientă a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne. Se propune:

1. Promovarea implementării ”sistemelor integrate de management” în vederea asigurării îndeplinirii prevederilor mai multor acte legislative și normative în vigoare, inclusiv și celor propuse în teza. Prin urmare printr-un sistem integrat de management producătorii ar îndeplini prevederile actelor legislative după cum urmează: Legii RM Nr. 78 din 18.03.2004 privind produsele alimentare, în ceea ce privește asigurarea unui sistem de siguranță a produselor alimentare; Legii RM Nr. 209 din 29.07.2016 privind deșeurile, în ceea ce privește gestionarea deșeurilor prin metode și procedee ce nu poluează mediul și nu pun în pericol sănătatea populației; Legii RM Nr. 186 din 10.07.2008 securității și sănătății în muncă, pentru protecție și prevenire a riscurilor profesionale; și prevederile altor acte legislative aplicabile pentru domeniul de fabricare a produselor din carne. Implementarea sistemelor integrate de management va contribui la creșterea beneficiilor aduse de fiecare sistem în parte; optimizarea consumului resurselor utilizate; micșorarea costurilor de menținere a mai multor sisteme de management; crearea a unei capacități mai mari de a se adapta la modificările de pe piață, cerințele clienților, noile tendințe (v.subpunctul 3.4) și ca efect de sinergie – respectarea prevederilor legale în vigoare.

2. Reproiectarea managerială în cadrul întreprinderilor din sector (subsisteme manageriale, funcții manageriale, cultura corporativă etc.) în vederea însușirii conceptului de sistem integrat de management și asigurarea implementării acestuia în termenii rezonabili. Ca efecte așteptate de la această măsură vor fi ridicarea eficienței managementului și eficientizarea activității economice a sectorului (v.subpunctul 3.3).

3. Fortificarea capacităților instituționale ale angajaților MADRM și organizațiilor subordonate în contextul reformei Guvernului Republicii Moldova. Cu scopul de a întări potențialul uman și a ridica competența personalului, ca efect derivat - ridicarea eficienței politicilor elaborate la nivel mezoeconomic.

4. Asigurarea funcțiilor de control și coordonare mai stricte la importul cărnii și produselor din carne, în vederea protejării sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne împotriva introducerii materiei prime nesigure pentru procesare, protejarea producătorilor autohtoni din sectorul zootehnic, ceea ce va spori calitatea și inofensivitatea produselor din carne fabricate în Republica Moldova.

5. Promovarea implementării tehnologiilor performante și utilajelor progresive, necesare pentru ridicarea eficienței economice a sectorului și sporirea competitivității atât pe plan local cât și internațional.

Rezumând informația expusă și ținând cont de tema tezei, setul de măsuri propus pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Moldova presupune următoarele *acțiuni prioritare*:

- Promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte;
- Reproiectarea managerială în cadrul întreprinderilor întreprinderilor din sector și evaluarea eficienței managementului;
- Implementarea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor din sector.

La nivel microeconomic, în scopul satisfacerii cerințelor pieței produselor din carne competitive, depășirii crizei economice și ridicării performanțelor sectorului vizat, în viziunea autorului, eforturile întreprinderilor din sector (și anume a celor de fabricare a produselor din carne) din Republica Moldova trebuie să se axeze pe:

- elaborarea și implementarea unor tehnologii calitativ noi, care să corespundă cerințelor organismului uman, celor destinate alimentației copiilor și a produselor cu efect curativ-profilactoriu;
- ridicarea calității și competitivității produselor din carne;
- asigurarea controlului deplin în lanțul valoric "de la câmp până la furculiță" a produselor finite prin integrarea producătorilor și a procesatorilor;
- diversificarea piețelor de desfacere și sporirea volumului exporturilor.

Concluzionând cele expuse mai sus, pentru ameliorarea situației economice și perfecționarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova este necesar de întreprins un set de măsuri importante atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic.

3.2 Identificarea strategiei de dezvoltare pentru sectorul cărnii și produselor din carne

3.2.1 Argumentarea strategiei de integrare pe verticală

Evaluarea situației economice în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova ne-a permis să concludem că acesta, la momentul actual, nu dispune de o strategie de dezvoltare bine definită, ceea ce, la rândul său, afectează inclusiv și managementul sectorului. Astfel, majoritatea întreprinderilor din sectorul vizat nu au o viziune strategică clară asupra activității sale, iar măsurile și acțiunile, pe care le întreprind, poartă mai mult un caracter tactic.

Problema lipsei unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă, cauzată de un mecanism imperfect de subvenționare a producătorilor agricoli, iar accesul limitat la resursele financiare și ratele dobânzilor înalte nu stimulează crearea unor ferme zootenice performante, ceea ce a generat efectul că o mare parte a efectivului de animale fiind concentrată în gospodăriile populației. Totodată, în condițiile lipsei unei rețele de aprovizionare bine organizate, tot mai mulți producători sunt nevoiți să decurgă la acțiunile de import de carne, volumele căruia manifestă, în general, tendințe de creștere.

Practica mondială deja a demonstrat că, un management eficient al sectorului economiei naționale nu este posibil fără o strategie de dezvoltare clară și concretă. Mai mult ca atât, pentru a identifica strategia întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, este necesar de selectat tipul strategiei potrivite [10, 13, 18, 25, 40, 90].

Urmare analizei critice a literaturii de specialitate în domeniul managementului strategic, reieșind din specificul și problemele sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, precum și luând în considerație practicile internaționale, în opinia autorului, drept strategie de dezvoltare a sectorului vizat se propune ”strategia de integrare pe verticală”.

Este de menționat că, actualmente, în mai multe țări ale lumii, inclusiv în țările vecine: România și Ucraina, se atestă progrese considerabile în promovarea integrării pe verticală a activităților de producere/prelucrare/distribuție, ca exemple pot servi sistemele de integrare în domeniul prelucrării cărnii/laptelui, prelucrării fructelor și legumelor, producerii vinurilor etc.

În continuare vom expune conceptul de strategie de integrare pe verticală, prezentat în literatura de specialitate.

În cadrul oricărei organizații schimbarea poate fi inițiată la mai multe niveluri, având deci o sferă de cuprindere diferită. Problema care se pune este de a se urmări efectele schimbării de la anumit nivel asupra celorlalte niveluri. Varietatea problemelor de dezvoltare organizațională

include elaborarea de planuri, diagnosticarea culturii, îmbunătățirea comunicării, proiectarea structurii organizatorice etc. Dar pentru alegerea strategiei de schimbare, după stabilirea sferei de cuprindere și a problemelor ce vor fi abordate, este necesar să se stabilească și principalele măsuri de perfecționare sau modalități de intervenție. După cum se poate observa, procesele de schimbare și dezvoltare organizațională presupun numeroase analize și strategii pe care specialistul în schimbare trebuie să le adopte în funcție de situație [92].

Strategia de integrare pe verticală se caracterizează prin integrarea în cadrul întreprinderii a producerii factorilor, care înainte erau cumpărați de pe piață, sau prin transformarea produselor, care înainte erau vândute pe piață [10; 25].

Adică această strategie constă în extinderea operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei. Companiile ce practică integrarea pe verticală o motivează prin dorința de a întări poziția concurențială a businessului de bază [138].

În practică se deosebește integrarea pe verticală în amonte și în aval.

Prin pătrunderea în domenii de afaceri furnizoare se realizează o integrare în amonte. Deplasarea afacerilor și în domenii valorificate de clienții produselor sau serviciilor curente ale întreprinderii constituie integrarea în aval.

În tabelul 3.1 sunt sintetizate motivații de ordin economic, care fundamentează integrarea în aval și, respectiv, în amonte.

Tabelul 3.1. Determinanții integrării în aval și în amonte.

Integrarea în amonte	Integrarea în aval
Generează importante economii de costuri numai dacă valoarea aprovizionărilor este suficient de ridicată	Utilizarea unui sistem integrat de distribuție și vânzare cu amănuntul este mai eficientă decât folosirea unor rețele independente de distribuție
Marjele de profit ale furnizorilor sunt ridicate	Poate reprezenta o modalitate importantă de susținere a diferențierii produsului
Ponderea în cadrul cheltuielilor operaționale a aprovizionărilor este ridicată	Pentru producător creează accesul direct la consumatorul final
Strategia de diferențiere implică obținerea unor parametri calitativi superiori ai produsului finit și, prin urmare, ai materiilor prime	

Sursa: Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii [10].

Integrarea pe verticală bine gândită și realizată poate prezenta pentru întreprinderile din sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne autohton mai multe avantaje economice:

1. Reducerea costurilor de producție și desfacere ca urmare a existenței unui singur centru

de conducere și coordonare, prin integrare, față de situația când diferitele etape ale procesului de producție și desfacere ar fi executate de întreprinderi independente.

2. Micșorarea volumului total al stocurilor de materii prime sau de produse finite față de situația în care acestea ar trebui menținute la întreprinderi independente, care ar executa separat diferite stadii.

3. Evitarea apariției de excedente de capacități de producție, care apar în cazul în care există întreprinderi neintegrate și, respectiv, se poate realiza o politică mai judicioasă de investiții.

4. Avantaje în domeniul aprovizionărilor atât sub raportul securității asigurării stocurilor necesare, cât și sub raportul prețurilor acestora în cazul unor piețe imperfecte. Integrând diferitele etape ale unui proces complex, o întreprindere poate obține avantaje de prețuri față de întreprinderile situate atât în amonte, cât și în aval.

Pe lângă avantajele expuse mai sus, integrarea pe verticală are și anumite dezavantaje:

1. În cazul în care un produs diferențiat este vândut sub numele de marcă al producătorului, distribuitorul acestui produs poate dăuna prestigiului mărcii respective prin metode sau tehnici de vânzare necorespunzătoare și incompatibile cu menținerea acestuia.

2. Ca consecință a procesului de integrare pe verticală are loc o creștere a taliei întreprinderii, care, în anumite cazuri, poate conduce la birocratism și la o descentralizare a deciziilor mai puțin controlate, incompatibilă cu coordonarea activităților pe diferitele etape ale lanțului de producție.

3. O limită importantă a integrării verticale o constituie posibilitatea apariției unei sinergii negative, ca urmare a unei incompatibilități între diferite produse. Această sinergie negativă poate apărea atunci când integrarea verticală poate da naștere la antagonisme între sistemele de valori corespunzătoare etapelor și unităților de producție integrate vertical.

Un exemplu demn de urmat al promovării strategiei de integrare pe verticală în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova servește compania mixtă moldo-belgiană Farm Meat Group (ex Carmez International), PEGAS SRL, care se poziționează având integrarea verticală a afacerii. Lanțul valoric al companiilor vizate are următoarele componente: creșterea cerealelor - producerea nutrețurilor - creșterea animalelor - procesarea cărnii – logistica - rețeaua de comerț.

Astfel, Farm Meat Group și PEGAS SRL sunt producători cu un ciclu complet, adică tot procesul de la creșterea cerealelor și animalelor până la procesarea cărnii și ambalarea produselor finite are loc sub un control unic, ceea ce asigură fabricarea produselor sigure pentru consum din carne. Avantajul competitiv al Farm Meat Group și PEGAS SRL este conceptul “din câmp până la raft”.

Ținând cont de cele expuse mai sus, autorul vine cu sugestia de implementare a integrării pe verticală în amonte și pentru celelalte întreprinderi din sectorul cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, motivația fiind:

- lipsa unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă;
- situația curentă dificilă în sectorul zootehnic;
- concentrarea efectivului de animale și păsări în gospodăriile populației;
- subvenționarea insuficientă a sectorului zootehnic din partea statului;
- importurile masive de produse de origine animalieră din Ucraina și, respectiv, creșterea dependenței de importuri ale materiei prime.

În prezent, circa 2/3 din vânzările de carne se fac la piață sau prin rețele proprii de comercializare și doar o mică parte se duce la procesare. De aici rezultă un potențial de creștere, în baza măririi ponderii cărnii procesate din totalul cărnii produse.

Forma propusă pentru integrare pe verticală este asociația, care este condusă de firma – integrator prin legături cu alți participanți ai lanțului valoric pe bază contractuală sau pe calea participării în formarea patrimoniului asociației.

Relațiile economice dintre membrii asociației se vor baza pe următoarele principii:

- Luarea comună a deciziilor în ce privește prețurile la materia primă recepționată la prelucrare;
- Producătorii din sectorul zootehnic se obligă să livreze la prelucrare industrială nu mai puțin de 70% din materia primă;
- Întreprinderea de prelucrare a cărnii va efectua cel puțin de 2-3 ori pe lună plățile curente cu furnizorii de materie primă, conform contractului încheiat;
- Întreprinderea de fabricare a produselor din carne va transporta carnea de la producătorii acesteia cu transport propriu pe contul cheltuielilor sale;
- Asociația va orienta investițiile pentru lărgirea șeptelului și îmbunătățirea raselor.

În viziunea noastră, principalele argumente de ordin economic, care pot susține integrarea pe verticală în amonte în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne autohtonă, sunt [90]:

1) Asigurarea livrărilor stabile de materie primă la prelucrare. La acest capitol formele de investire în zootehnie pot fi: crearea fermelor înalt productive, procurarea tehnicii necesare și altor resurse tehnico-materiale pentru producători etc. Nu este secret că astăzi câteva întreprinderi din sub-sector sunt gata să investească în sectorul zootenic din cauză deficitului de materie primă calitativă pe piață.

2) Barierele joase de intrare în sector. În ultimi ani, statul acordă subvenții pentru sectorul

zootehnic moldovenesc. Aceasta ar fi încă un stimulent pentru întreprinderile de prelucrare a cărnii să intre cu investiții în zootehnie.

3) Controlul asupra utilizării investițiilor. Managementul gospodăriilor agricole, inclusiv celor din zootehnie, este prost. Utilizarea neeficientă a resurselor și nivelul înalt de pierderi la toate etapele de producere reduc profitabilitatea investițiilor. În acest context numai un control strict din partea investitorilor și experiența acumulată de acesta în sector de procesare va contribui la sporirea eficienței investițiilor și recuperarea rapidă a acestora.

Oportunitatea integrării pe verticală în amonte pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova este evaluată prin calculul eficienței economice a proiectului investițional de deschidere a fermei zootehnice, prezentat în subpunctul următor a prezentei teze de doctor.

În continuare vom descrie pe scurt și situația în domeniul distribuției cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, o altă verigă importantă a lanțului valoric.

În prezent, potrivit datelor Biroului Național de Statistică din Republica Moldova la 1 ianuarie 2015 în țara noastră existau cca 9 000 de unități comerciale de tip magazine, care desfășoară comerțul cu amănuntul. În ultimii ani, toate întreprinderile din sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne trec treptat la vânzări în supermarket. Totodată, pînă la moment, supermarketele au atras numai 20% din populație. Restul - 80% din populație - fac cumpărături la piețe și alimentarele de lângă case. În ce privește dificultățile pe piață se poate menționa solvabilitatea joasă a magazinelor alimentare mici.

De asemenea, pentru a dezvolta sistemul de distribuție, unele întreprinderi de fabricare a produselor din carne (SRL Rogob, SRL Pegas, SRL Salamer COM, SRL Aviselect, etc.) deschid magazine specializate, rolul acestora fiind promovarea imaginii sau o "carte de vizită". Investițiile necesare pentru deschiderea unui magazin specializat sunt de aproximativ 500 mii Euro (numai vitrinele costă 300 mii Euro). Totodată, un magazin specializat presupune vânzarea unui sortiment îngust și nu oferă posibilitatea întreprinderii de a obține o cifră de afaceri corespunzătoare.

Ținând cont de faptul că sistemul de distribuție pentru produsele alimentare este, în prezent, destul de dezvoltat, considerăm că integrarea pe verticală în aval, la moment, nu prezintă o prioritate absolută pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Moldova.

Concluzionând cele expuse mai sus, există rezerve solide de perfecționare a întregului lanț valoric de producere a cărnii și produselor din carne, iar în scopul eficientizării activității sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne autohton și formării unor relații economice bine determinate se impune, în mod prioritar, integrarea pe verticală în amonte.

Așadar, practica arată că integrarea pe verticală a sectorului zootehnic și întreprinderilor de prelucrare va asigura balanța intereselor tuturor participanților la lanțul valoric din complexul de producere a cărnii.

3.2.2 Evaluarea proiectului investițional pentru ferma zootehnică de creștere a taurinelor pentru carne

Pentru sporirea competitivității întreprinderilor și ținând cont de fluctuația prețurilor la materia prima, câteva întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, în prezent, sunt cointeresate în crearea ciclului deplin de producere a cărnii și produselor din carne, cu canalele de aprovizionare bine organizate și subdiviziunile zootehnice proprii.

Astfel, redresarea situației în sectorul zootehnic și sporirea volumului de producție a cărnii ar fi posibilă prin crearea de către întreprinderile prelucrătoare a fermelor zootehnice, cu capacitatea de 40-50 de capete, model foarte răspândit în UE și care a demonstrat deja profitabilitatea sa din punct de vedere economic. Experiența unor țări, cotate azi ca având o zootehnie de excepție – cum sunt Olanda, Elveția, Danemarca, Franța, Germania, Austria etc., care în urmă cu 70-80 de ani aveau ferme zootehnice de dimensiuni mici, ne arată că în prezent domină ferme de dimensiuni medii pe țară cuprinse între 30-70 de capete.

Importanța creșterii taurinelor pentru carne reiese din câteva aspecte [67; 136]:

- creșterea taurinelor este o activitate tradițională a populației din zona rurală;
- diversitatea producțiilor pe care le realizează, consumul redus de energie și natura furajelor pe care le valorifică, conferă creșterii și exploatarei taurinelor caracterul unei activități durabile și de perspectivă;
- există posibilitatea realizării de producții pentru acoperirea necesarului intern și de export de carne de taurine, care să aducă venituri mari producătorilor;
- valorificarea potențialului prin tehnologii adecvate de către specialiști în contextul unui cadru socio-economic pus pe baze sănătoase și stimulative pentru producătorii de carne.

Taurinele exploatate pentru producția de carne care se caracterizează în practică prin acțiunea de îngrășare. Îngrășarea este un proces fiziologic de sporire a masei corporale prin creșterea dimensiunilor, a volumului musculaturii, cât și a depunerii de grăsime, pe baza unei hrăniri și întrețineri corespunzătoare. Procesul de creștere se poate realiza atât pe cale genetică, cât și prin organizarea adecvată a factorilor de mediu [68; 69; 151].

Sistemul de îngrășare reprezintă, totalitatea elementelor materiale și umane care acționează în interdependență ca un tot unitar, organizat rațional pentru producerea cărnii de consum. Tehnologia de îngrășare presupune totalitatea proceselor, metodelor, procedeelelor și operațiunilor aplicate pe flux tehnologic, în scopul maximizării producției animale.

Progresul tehnico-științific înregistrat și în acest domeniu a determinat stabilirea unor sisteme și tehnologii moderne de îngrășare, în care criteriul de bază constituie gradul de intensivizare. Fiecare dintre aceste sisteme se diferențiază prin o serie de indici tehnicoeconomici, ca: materialul biologic folosit, vârsta și greutatea la afluire și valorificare, sporul mediu zilnic în greutate, nivelul și tipul de hrănire, consumul specific pe unitate de spor, randamentul la sacrificare și ponderea cărnii în total carcasă.

Sistemul intensiv de îngrășare a taurinelor - este un sistem modern care urmărește să valorifice potențialul animalelor tinere, de a-și spori într-un ritm alert masa corporală, pe baza unor tehnologii de hrănire intensive, cu rații echilibrate și structurate corespunzător cerințelor specifice fiecărei etape de vârstă, cu o pondere mai mare a nutrețurilor concentrate și în condițiile folosirii tot mai raționale a capacității construite. Varianta tehnologică propusă în proiectul investițional descris este cunoscută sub denumirea de „baby-beef” [68; 69].

Fluxul tehnologic este organizat pe o perioadă, care indică sistemul de întreținere și cuprinde 1-4 faze vizând tipul de alimentație. Fazele au, în general, următoarele semnificații: alăptare-înțarcare; creștere; creștere-îngrășare; îngrășare-finisare. În variant propusă, afluirea vițelilor în îngrășătorii se face la vârsta de 15 zile și greutatea medie de 45 kg.

Tehnologia de îngrășare baby-beef clasic sau normal - este varianta cea mai răspândită de îngrășare intensivă. Se caracterizează prin obținerea unor carcace mari (370-390 kg), cu o cantitate apreciabilă de grăsime intramusculară și seu la rinichi. Rasa care se pretează este pentru carne - Limousine.

Valorificarea animalelor îngrășate se face la vârsta de 12 luni și greutatea de 500-600 kg, sporul mediu zilnic este de 1100-1200 g/zi, consumul specific 8,3 UNC/kg spor și 618-643 g PDI, randamentul la tăiere 60-65 %. Fluxul tehnologic cuprinde două perioade și patru faze: alăptare-înțarcare (16-111 zile), creștere (112-144 zile) și creștere-îngrășare (145-365 zile).

În perioada I vițelii sunt întreținuți în adăposturi cu capacitatea de 50 de locuri. Se practică, întreținerea liberă, în boxe colective a câte 15-20 capete. Evacuarea dejecțiilor este hidraulică sau cu plug raclor montat sub grătar. Hrănirea se face din stoc, în mod diferențiat ca nivel și tip, în funcție de faza tehnologică. Astfel, în faza I cu substituent de lapte pulvis, nutreț combinat și fân de lucernă, în faza a II-a cu nutreț combinat, fân de lucernă și semisiloz de lucernă sau ierburi; în faza a III-a cu nutreț combinat, fân de lucernă, semisiloz de lucernă sau ierburi, pastă de știuleți de porumb, siloz de porumb și grosiere, însă se mărește ponderea concentratelor în rație, pe seama fibroaselor și grosierelor. La valorificare, regiunile corporale trebuie să fie bine îmbrăcate cu masă musculară și seu de acoperire.

Pentru argumentarea eficienței economice de deschidere a fermei zootehnice de creștere a

taurinelor pentru carne cu capacitatea de 50 de capete a fost analizat modul de calcul a devizului tehnologic – Taurine la îngrășat (tineret masculin pentru carne 0-12 luni)

La evaluarea eficienței economice în orice sector a economiei naționale necesită utilizarea unui sistem de indicatori. Pentru ferma zootehnică de creștere a taurinelor se propune utilizarea următoarele grupe de indicatori propus de autorii [13, p.131]:

- Indicatorii cantitativi: producția globală de carne, profitul obținut din comercializarea cărnii pentru procesarea industrială.
- Eficiența utilizării factorilor de producție: rentabilitatea unui taur de îngrășare, cheltuieli de producție pentru obținerea unui kg de carne în masă vie, cheltuieli de muncă pentru îngrijirea unui taur de îngrășare, investiții capitale pentru obținerea unui kg de carne.

Luând în considerare, că ciclul de produse v-a constitui un an calendaristic se propune selectarea indicatorilor statici care pot fi utilizați pentru aprecierea eficienței economice a proiectului de investiții. Pentru a determina eficiența economică a fermei zootehnice propuse se va recurge la metodologia propusă de I.Blaj și N. Ciornii în [26, p.259].

Conform metodologie date efectul economic se va determina în baza indicatorului *Profitul total* determinat după formula:

$$P = Q - (C + E_n \times I_t) \quad (3.1)$$

unde:

P – profitul total, lei;

Q – volumul anual al producției fabricate, lei;

C – cheltuieli anuale curente, lei;

E_n – coeficientul eficienței normative a investițiilor capitale;

I_t – investiții totale necesare pentru creșterea taurinelor, lei;

Pentru a calcula eficiența activității de creștere a taurinelor de îngrășare pentru carne se vor lua în considerație precum că ferma este formată din 50 de tauri de îngrășare procurați în vârsta de "0" luni de rasă *Limousine*. Investițiile SRL Rogob pentru construcția fermei nominalizate vor alcătui aproximativ 1828 mii lei (circa 92 mii euro) și vor fi repartizate în felul următor:

- Cumpărarea terenului de 5 ha pentru construcția fermei – 220 mii lei (5ha×2000 euro/1ha, încă 50 ha necesare pentru pășuni vor fi luate în arendă pe termen lung);
- Procurarea taurilor de rasa Limousine – 250 mii lei (50 capete×250 euro per capita);
- Investiții în infrastructură (construcția grajdului pentru animale) – 1750 mii lei;
- Investiții în platforma pentru deșeuri – 200 mii lei;

- Investiții în instalația adăpătoare – 50 mii lei;
- Procurarea tehnicii agricole (2 mini tractoare) – 308 mii lei (2×7000 euro per unitate);
- Alte cheltuieli (echipament de preparare a nutrețurilor, silozuri etc.) - 112 mii lei;
- Durata de execuție a proiectului investițional va fi de 1 an.

După cum se observă din structura investițiilor, 14% a acestora vor fi orientate spre cumpărarea taurilor de rasa Limousine, care sunt rezistente la temperaturi mici. Carnea acestei rase este căutată datorită faptului că nu este grasă.

Se preconizează că investițiile necesare vor fi obținute din 2 surse:

- 1188 mii lei - fonduri proprii (profitul net rămas la dispoziția întreprinderii) - 65% din total investiții;
- 640 mii lei - împrumuturi (credit bancar Business+imobil pe termen lung de 5 ani, acordat de BC Moldova Agroindbank SA, cu rata dobânzii de 12,5% anual) - 35% din total investiții. Calculul plății pentru creditul menționat a fost realizat cu ajutorul aplicației

Calculul coeficientului de eficiență economică se va realiza conform metodologiei propuse de [52, p.130] după formula:

$$e = \frac{P}{I_t} \quad (3.2)$$

unde:

e – coeficientul de eficiență economică

La fel și termenul de recuperare a investițiilor pentru proiectele noi se va determina după relația [52, p.130]:

$$T = \frac{1}{e} = \frac{I_t}{P} \quad (3.3)$$

Tabelul 3.2 Calculul eficienței economice de la creșterea taurinelor de îngrășare

Nr.	Denumirea indicator	Valoarea indicatorului, lei
1. Investiții Capitale		
1.	Procurarea taurilor (vârsta 0 luni)	250 000
2.	Cumpărarea terenului de 5 ha pentru construcția fermei –	220 000
3.	Construcția grajdului pentru animale	800 000
4.	Investiții în platforma pentru deșeuri	200 000
5.	Investiții în instalația adăpătoare	50 000

Nr.	Denumirea indicator	Valoarea indicatorului, lei
6.	Procurarea tehnicii agricole (2 mini tractoare)	308 000
	TOTAL	1 828 000
	Investiții capitale specifice, lei/ capita	36 560
2. Cheltuieli Curente		
1.	Furaje	717 120
2.	Energie electrică (2200 lei/ luna)	26 400
3.	Preparate medicale (500 lei/luna)	6 000
4.	Alte materiale	2 000
5.	Asigurări (8%)	20 000
6.	Rambursarea și plata pentru credit (lei)	215 000
7.	Cheltuieli de remunerare (3,5 persoane)	290 700
	TOTAL, lei	1 277 220
	Cheltuieli curente specifice, lei/ capita	25 544,4
3. Rezultatul		
1.	Cantitatea anuală, kg (dupa sacrificare)	19 110
2.	Valoarea anuală a producției fabricate, lei	1 719 900
4. Efectul economic		
1.	Anual	259 880
2.	Pe unitate de produs, lei/ kg	13,60
3.	Prețul de comercializare, lei/ kg	90
4.	Coeficientul de eficiență economică, %	14,22
5.	Termenul de recuperare a investițiilor, ani	7,03

Sursa: calculat de autor în baza Stratan A., Bajura T. Ghid metodologic „Metodologia elaborării și evaluării proiectelor investiționale pentru sectorul agroalimentar”; Ursu A., Ghidul practic tehnico-economic și de management Producție animală; Moldovan Ioan Radu (coord.), Cercetări privind tehnologia de îngrășare și efectul de ameliorare în direcția producției de carne a raselor autohtone de taurine încrucișate cu rasa Aberdeen Angus. Rezumat al tezei de doctorat; Maciuc V., (coord.) Manual în bune practici de creșterea bovinelor; Mads Urup Gjodesen, Vibeke Fladkjaer Nielsen, Lucian Blaga, Henrik Frederiksen, Mihai Mașinistru, Adrian Greculescu, Sisteme de adăpost pentru bovine – volumul 1. Standarde de fermă [123; 67; 68; 69; 136].

După cum se observă din structura investițiilor, 14% a acestora vor fi orientate spre

cumpărarea taurilor de rasa Limousine, care sunt rezistente la temperaturi mici și carnea acestei rase este căutată datorită faptului că nu este grasă.

Se preconizează că investițiile necesare vor fi obținute din 2 surse:

- 1188 mii lei - fonduri proprii (profitul net rămas la dispoziția întreprinderii) - 65% din total investiții;
- 640 mii lei - împrumuturi (credit bancar Business+imobil pe termen lung de 5 ani, acordat de BC Moldova Agroindbank SA, cu rata dobânzii de 12,5% anual) - 35% din total investiții. Calculul plății pentru creditul menționat a fost realizat cu ajutorul aplicației

Calculile realizate a proiectului investițional permit evidențierea avantajelor creșterii raselor de carne în fermele zootehnice sunt următoarele:

1. Investiții reduse în dotările fermei.
2. Gradul redus de dotare tehnică a activității.
3. Condiții sanitare și sanitar-veterinare mai ușor de respectat.
4. Efort redus de îngrijire al animalelor.
5. Valorificarea animalelor în 1-2 reprize anuale, ceea ce reduce dificultățile legate de desfacerea producției.
6. Contribuția la crearea rețelei organizate de aprovizionare cu materie primă.

Astfel, crearea fermelor zootehnice performante, prin contribuția prelucrătorilor de carne, va pune baza implementării strategiei pe termen lung a sectorului și anume – *integrarea pe verticală în amonte*. În acest caz, soluția optimă ar fi crearea fermelor zootehnice de îngrășare a taurinelor de dimensiuni medii cu un șeptel de 40-50 de capete, care, reieșind din calculele efectuate pentru proiectul investițional, se vor răscumpăra în aproximativ 7 ani.

3.3 Măsurile de perfecționare a managementului și propunerea metodologiei de evaluare a eficienței acestuia pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne

Un rol important în dezvoltarea întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova îl constituie gestionarea corectă și adecvată a acestora, iar măsurile concrete de perfecționare a managementului sunt binevenite în condițiile actuale ale economiei de piață.

Fiecare întreprindere are un sistem managerial ce reunește elemente organizatorice, decizionale, informaționale și metodologico-manageriale prin intermediul cărora se exercită procesele și relațiile de management în vederea îndeplinirii obiectivelor previzionate.

3.3.1. Reproiectarea subsistemelor manageriale

I. Subsistem organizatoric

În ansamblul sistemului managerial al întreprinderii, subsistemul organizatoric reprezintă componenta sa cea mai concretă, cea mai vizibilă și cel mai frecvent abordată. În baza rezultatelor sondajului, prezentate în subpunctul 2.3 al tezei, precum și evaluărilor autorului, vom caracteriza *subsistemul organizatoric* în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Organigramele întreprinderilor autohtone de fabricare a produselor din carne sunt abordate pornind de la complexitatea, standardizarea și centralizarea sa. Totodată, acestea depind de dimensiunea întreprinderii, tehnologia utilizată și de natura mediului unde își desfășoară activitatea.

Actuala structură organizatorică a majorității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova este funcțională sau liniar-funcțională, care dispune de anumite avantaje:

- permite centralizarea controlului strategic al rezultatelor;
- permite dezvoltarea funcțională;
- simplifică procesul de recrutare, perfecționare și conducere a personalului din fiecare compartiment.

Totodată, tipurile de structură organizatorică menționate prezintă și o serie de deficiențe, specifice și pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone, care pot fi sintetizate astfel:

De ordin general:

1. structurile organizatorice birocrate nu pot funcționa eficient în economia de piață fiind structuri de tip închis, în activitatea sa nu țin cont de influența mediului ambiant; sunt structuri neflexibile formale, care nu permit participarea la procesul decizional a specialiștilor funcționali;
2. modul de a concepe elaborarea structurii organizatorice de sus în jos și de a stabili compartimentele și numărul personalului determină apariția unor suprapuneri de responsabilități pe niveluri ierarhice, ceea ce face dificil procesele conducerii și amplifică numărul de personal;

De ordin specific:

3. multe nivele ierarhice și, respectiv, nivel înalt de centralizare și complexitate;
4. moștenirea unei anumite structuri a personalului pe profesii și, de regulă, supradimensionarea numărului de secții și salariați;
5. supraevaluarea aspectelor tehnice și orientarea, aproape în întregime, a aparatului de specialiști spre rezolvarea problemelor interne, de rutină, de producere etc.;
6. subevaluarea problematicii privind managementul resurselor umane și motivarea necorespunzătoare a personalului;
7. lipsa delegării eficiente a funcțiilor.

Reieșind din cele expuse mai sus, în baza studierii organigramelor de la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, se impune propunerea măsurilor de optimizare a acestora, mai cu seamă pentru întreprinderile de talie mare și mijlocie (întreprinderile mici au, de obicei, o structură de tip liniar și nu este nevoie de optimizare).

Astfel, pentru reproiectarea structurii organizatorice se recomandă de respectat următoarea metodologie de reproiectare a subsistemului organizatoric, realizată în baza studiului de caz a FPC Rogob SRL [15]:

1) *Analiza stării de funcționalitate a sistemului actual, luându-se în considerare activitățile prevăzute în strategiile, politicile și programele firmei.*

În Anexa nr. 12 este prezentată organigrama existentă a SRL Rogob, caracteristicile căreia se regăsesc în informația din acest paragraf, prezentată mai sus.

2) *Elaborarea soluțiilor de raționalizare a sistemului organizatoric.*

Diagnosticarea managementului la SRL Rogob ne-a demonstrat că la întreprinderea în cauză există rezerve de îmbunătățire a organigramei.

În acest context, în continuare vom sistematiza măsurile de optimizare a organigramei vizate:

1. Completarea Departamentului Tehnic cu:

1.1 Laboratorul de control al calității – care este o necesitate stringentă pentru companie în condiții de creștere a volumului producției fabricate. Funcțiile de bază ale Laboratorului vor include determinarea calității materiei prime, semifabricatelor și produselor finite, verificarea normelor de consum de materie primă utilizate și stabilirea corectitudinii regimelor proceselor tehnologice.

1.2 Crearea secției de standardizare a producției care se va ocupa cu menținerea sistemului de management al siguranței alimentului în stare funcțională, va asigura procedurile de certificare a conformității produselor fabricate, va asigura realizarea tuturor tipurilor de inspecții din partea Instituțiilor abilitate cu drept de control ale Statului (ex. ANSA) și va elabora documentația normativă tehnică (ex. rețete de fabricație, instrucțiunile tehnologice, etc.).

1.3 Depozit de produse finite – în care se va organiza procesul de recepție din secțiile de producere a produselor fabricate, depozitarea și completarea comenzilor cu pregătirea acestora spre livrare în dependență de necesitățile pieței.

2. Reorganizarea funcțiunii comerciale în vederea atingerii obiectivului de centralizare a tuturor canalelor de distribuție aplicate, ceea ce va permite deținerea unui control complex asupra vânzărilor.

3. La fel se propune reorganizarea secției de aprovizionare și trecerea acesteia în subordinea Directorului Comercial. În cadrul secției de aprovizionare se propune divizarea achizițiilor pe două segmente de bază: necesitățile secțiilor de producere și necesitățile magazinelor specializate ROGOB în care în afară de produsele de carne se comercializează și alte produse complementare.
 4. Reorganizarea Departamentului Financiar prin crearea secției de raportare și bugetare.
- 3) *Proiectarea noii structuri și dimensionarea corespunzătoare a organizării procesuale.*

În Anexa 13 este prezentată, organigrama propusă pentru SRL Rogob, ca urmare a aplicării soluțiilor de raționalizare a sistemului organizatoric.

- 4) *Stabilirea efectelor generate de la restructurarea structurii organizatorice.*

Efectele perfecționării structurii organizatorice se pot împărți în efecte cuantificabile și necuantificabile:

a) efectele cuantificabile se concretizează în obținerea unor economii sau înregistrarea unor creșteri ale cheltuielilor. La perfecționarea structurii organizatorice se acționează în mod direct asupra numărului și structurii posturilor. Se pot evidenția posturile desființate și fondul de salarii corespunzător acestora, posturile nou înființate și fondul de salarii necesar pentru acesta etc. Se pot identifica și alte efecte cuantificabile, precum economii la cheltuielile materiale, creșteri ale productivității muncii, creșterea gradului de utilizare a fondului de timp de lucru etc.

b) efectele necuantificabile apar ca urmare a creșterii operativității, a productivității în munca administrativă sau a îmbunătățirii condițiilor de muncă.

În continuare, vom evalua efectul cuantificabil de la aplicarea structurii propuse pentru SRL Rogob.

Vom nota convențional salariile medii lunare pe nivelele ierarhice pentru o analiză mai clară și structurată:

I nivel ierarhic (Directorul General) = 10 000 lei

II nivel ierarhic = 8 000 lei

III nivel ierarhic = 7 000 lei

IV nivel ierarhic = 4 500 lei.

Deci salariul mediu pe întreprindere va fi:

$$S_{\text{med}} = (S_{\text{med.I}} + S_{\text{med.II}} + S_{\text{med.III}} + S_{\text{med.IV}}) / 4 = (10\,000 + 8\,000 + 7\,000 + 4\,500) / 4 = 7\,375 \text{ lei}$$

unde:

$S_{\text{med.I}}$ – salariul mediu la nivelul ierarhic I;

$S_{\text{med.II}}$ – salariul mediu la nivelul ierarhic II;

$S_{\text{med.III}}$ – salariul mediu la nivelul ierarhic III;

$S_{med.IV}$ – salariul mediu la nivelul ierarhic IV.

În continuare vom calcula variația posturilor (ΔP) și variația fondului de salarii lunar (ΔFS), reieșind din modificările propuse.

La nivelul ierarhic II se propun următoarele schimbări:

- a) Se va angaja Directorul Comercial.
- b) În urma fuziunii Canalelor de distribuție se va reduce postul de Director Vânzări și Director Rețea Magazine.

$$\Delta P = 1 - 2 = -1 \text{ post}$$

$$\Delta FS = 8000 - 8000 - 8000 = -8000 \text{ lei}$$

La nivelul ierarhic III se propun următoarele schimbări:

- a) Angajarea Managerilor pe canalele de distribuție în Departamentul Comercial – 3 persoane.
- b) Avansarea în post a specialistului aprovizionare – la postul de Șef secție aprovizionare – 1 persoană.
- c) În departamentul tehnic se vor angaja suplimentar – Șef Laborator și Șef Secție standardizare – 2 persoane.
- d) În Departamentul Financiar se vor angaja 2 specialiști pe bugetare și raportare – 2 persoane.

$$\Delta P = +3 + 1 + 2 + 2 = +8 \text{ posturi}$$

$$\Delta FS = +8 \times 7\,000 = +56\,000 \text{ lei}$$

La nivelul ierarhic IV se propun următoarele schimbări:

În Departamentul Tehnic:

- a) Angajarea laborantului – 1 persoană,
- b) La parcul auto - reducerea unității de mecanic auto – 1 persoană,

$$\Delta P = +1 - 1 = 0 \text{ posturi}$$

În rezultatul măsurilor organizaționale propuse obținem următoarele:

$$\Delta P = -1 + 8 + 0 = +7 \text{ posturi}$$

$$\Delta FS = -8\,000 + 56\,000 - 0 = +48\,000 \text{ lei}$$

Astfel, ca urmare a optimizării organigramelor, la SRL Rogob se va obține creșterea Statelor de personal cu 7 unități ceea ce va implica cheltuielile de remunerare a muncii anuale în mărime de 734,4 mii lei. În schimb se vor obține efecte scontate pe plan funcțional și anume: încărcarea mai bună a centrelor de decizie, apropierea conducerii de execuție, îmbunătățirea fundamentării deciziilor și fluxul de informații mai corecte.

- 5) *Validarea noii structuri de către managementul întreprinderii.* Managementul SRL

Rogob va aproba noua organigramă.

6) *Aplicarea generală a noii structuri organizatorice.*

Avantajele organigramei propuse pentru SRL Rogob:

- Delimitarea strictă a funcțiilor întreprinderii;
- Îmbunătățirea proceselor decizionale și comunicaționale;
- Sporirea controlului asupra activităților desfășurate;
- Optimizarea relațiilor între subdiviziunile întreprinderii.

Concluzia generală, care se desprinde din analiza subsistemului organizatoric la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, este că organigramele acestora, în mare parte, sunt funcționale (pentru întreprinderile medii și mari) și linear-funcționale (pentru întreprinderile mici), iar, în perspectivă, în viziunea autorului, tendința trebuie să fie reproiectarea organigramelor spre structuri adaptive de tip divizional sau matriceal, care vor contribui la eficientizarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne și realizarea obiectivelor sale strategice.

II. Subsistem informațional

Astăzi, organizațiile consideră informațiile ca fiind o resursă strategică asemenea capitalului și factorului muncă. Importanța sistemelor informatice rezidă din faptul că pot opera la orice nivel al unei organizații. Ele pot conduce la schimbarea obiectivelor, a proceselor, produselor, serviciilor sau a relațiilor cu mediul de afaceri al organizațiilor. În plus, ajută organizațiile să obțină avantaje competitive față de concurenți.

Cerințele pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova sunt în permanentă creștere, ca de altfel și competiția - națională sau internațională. Cine dorește să își conducă în mod eficient și rentabil întreprinderea are nevoie de tehnologii informaționale inovatoare, care să fie în măsură să controleze necesitățile crescânde ale pieței și să asigure un sistem de trasabilitate adecvat.

În prezent, sistemele informaționale de la întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone sunt organizate necorespunzător. Practic, sistemele informaționale există numai în Departamentele Financiare/Contabilitate datorită sistemelor automatizate de contabilitate (de tipul 1C etc.). Totodată, nu există un sistem informațional integrat dintre toate subdiviziunile ale întreprinderii, ceea ce și cauzează eficiența joasă a proceselor de comunicare/decizionale și coordonare insuficientă.

După autor, tehnologiile informaționale pot contribui în mod cert la creșterea performanțelor întreprinderilor de fabricare a produselor din carne moldovenești. Principalele

bariere în utilizarea mai eficientă a acestor tehnologii nu sunt numai de natură tehnică, ci și de natură umană și organizațională. Obstacolele apar, înainte de toate, din cauza lipsei resurselor și instrumentelor de gestiune a întreprinderii cu privire la sistemul informațional.

În calitate de soluție pentru perfecționarea subsistemului informațional la întreprinderile din subsectorul vizat se propune „integrarea informațională” sau *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Pentru adoptarea unui astfel de sistem este necesară analiza costurilor, evaluarea riscurilor, identificarea avantajelor și dezavantajelor sistemului și, de asemenea, trebuie analizate îndeaproape etapele dezvoltării și implementării ERP-urilor [8; 21; 54].

ERP (Enterprise Resource Planning) reprezintă un sistem integrat de aplicații software, cu ajutorul cărora se realizează managementul proceselor funcționale într-o organizație. Aplicațiile software de tip ERP folosesc o bază de date comună și se numesc integrate pentru că încorporează toate informațiile relevante, care circulă într-o companie.

Astfel, ERP sunt pachete de aplicații care acoperă, ca un singur produs “umbrelă”, toate subdiviziunile structurale ale unei întreprinderii. Implementarea acestui sistem urmărește, în primul rând, eliminarea “însulelor informaționale” și reunirea tuturor funcțiilor întreprinderii într-un sistem unic. ERP permite utilizarea unei singure aplicații pentru managementul întregii afaceri, eliminând utilizarea mai multor sisteme pentru fiecare departament. Deci, misiunea sistemului ERP este îmbunătățirea organizării, comunicării și coordonării întreprinderii.

Actualmente, furnizorii de sisteme ERP în Republica Moldova sunt: [Daac System](#); [Bynasystems](#); [NetInfo](#); [1C](#); [UniSoft](#); [Deeplace](#) etc.

Conceptul sistemului ERP este prezentat în Figura 3.1.

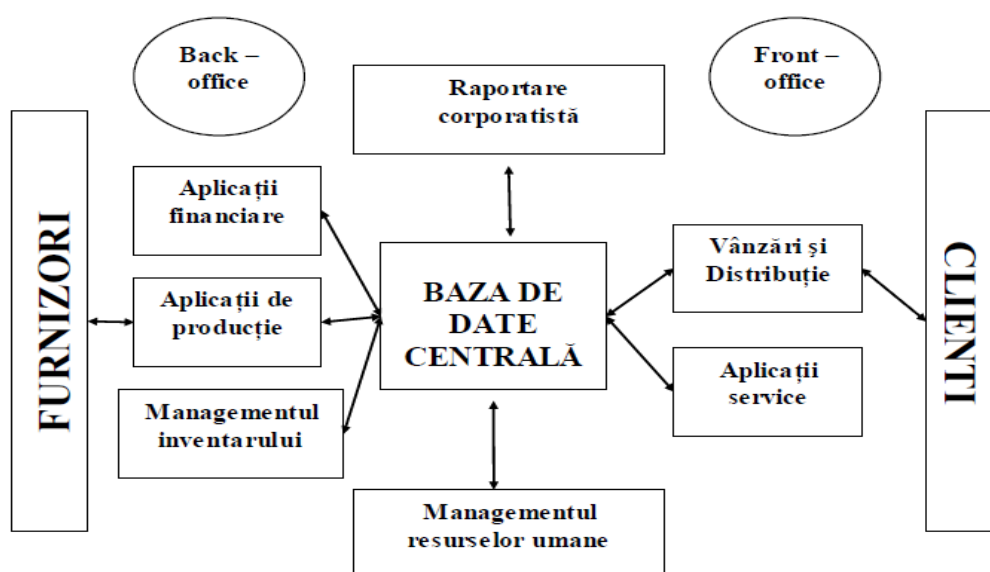


Fig. 3.1. Conceptul sistemului ERP.

Sursa: Aplicație ERP – resurse, motivatii si avantaje ale implementarii unui sistem ERP. http://www.seniorerp.ro/resurse_utile/sistem-erp-resurse-avantaje-ale-implementarii-erp/; Ce înseamnă ERP? <http://www.seniorsoftware.ro/erp/ce-inseamna-erp/>; Ghidul începătorului ERP. http://www.consultantaerp.ro/Articole_ERP/Ghidul-incepatorului-ERP.html; Rashid M.A., Hossain L., Patrick J.D. The Evolution of ERP Systems: An historical perspective [8; 21; 54;179].

Pentru proiectarea unui sistem informațional eficient ERP la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova se propun următoarele etape (tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. Fazele proiectării sistemului informațional ERP.

Denumirea fazelor	Activități	Rezultate
<i>Analiza de sistem</i> Faza 1: Analiza preliminară (3 luni)	Analiza critică a sistemului existent și definirea problemei. Se stabilesc obiectivele generale, scopul proiectului, soluțiile potențiale și partenerii.	Planul preliminar
Faza 2: Analiza de detaliu (3 luni)	Aprofundarea problemei. Constă în specificarea problemei, modelarea sistemului existent, stabilirea obiectivelor și cerințelor sistemului.	Planul cerințelor sistemului
Faza 3: Variantele de proiect (6 luni)	Adoptarea deciziilor. Se examinează alternativele, se modernizează noul sistem, se procedează la proiectarea de detaliu, se elaborează prototipul sistemului.	Proiectul sistemului detaliat
<i>Realizarea sistemelor</i> Faza 4: Dezvoltarea sistemelor (12 luni)	Constituire. Cumpărarea de echipamente și servicii, programarea, testarea, conversia fișierelor, documentarea.	Sistem operațional
Faza 5: Implementarea (3-6 luni)	Rularea. Selectarea aplicațiilor care se cer rulate, instruirea personalului, instalarea echipamentului, conversia fișierelor vechi în filiere noi, auditare, evalua-re, elaborare plan mentenanță.	Sistem operațional instalat

Sursa: prelucrat de autor în baza Aplicație ERP – resurse, motivatii si avantaje ale implementarii unui sistem ERP. http://www.seniorerp.ro/resurse_utile/sistem-erp-resurse-avantaje-ale-implementarii-erp/; Ce înseamnă ERP? <http://www.seniorsoftware.ro/erp/ce-inseamna-erp/>; Ghidul începătorului ERP. http://www.consultantaerp.ro/Articole_ERP/Ghidul-incepatorului-ERP.html; Rashid M.A., Hossain L., Patrick J.D. The Evolution of ERP Systems: An historical perspective [8; 21; 54; 179].

Din punctul de vedere al modului de organizare, ERP poate fi structurat pe principalele funcții ale întreprinderii: *contabilitate-financiar, vânzări și achiziții, datorii, stocuri, management depozit, service, resurse umane, fabricație, marketing*, alte funcții utile.

Modulele principale ale sistemului ERP includ:

- Aprovizionare.

- Depozit.
- Producție.
- Managementul planificării necesarului.
- Desfacere.
- Trasabilitate.
- Managementul calității și sistemul informațional de laborator.

Dintre nevoile specifice ale întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, care pot fi acoperite cu aplicațiile ce compun sistemul integrat ERP, se propun:

- estimarea automatizată a necesarului de aprovizionat în baza comenzilor și a stocurilor existente;
- posibilitatea înregistrării producției în timp real;
- asigurarea trasabilității pe fluxul de aprovizionare-producție-livrare;
- controlul stocurilor de materii prime și de produse finite;
- lansarea în producție pe baza comenzilor, utilizare rețete de tranșare și de fabricație;
- calculul randamentului de creștere / tăiere / tranșare / fabricație;
- alocarea automată a recepțiilor pe fluxurile de producție/transfer/livrare;
- urmărire și control prețuri negociate, loturi, date de expirare, certificate de conformitate;
- automatizări de procese: preluare comenzi, facturare, cântărire;
- reducerea timpului de livrare a produselor la clientul final etc.

În continuare vom evalua eficiența economică în urma implementării sistemului informațional de tipul ERP la SRL Rogob. Menționăm că, implementarea unui sistem integrat ERP constituie o decizie strategică a top management-ului unei întreprinderi și aceasta trebuie să fie bine fundamentată și însoțită de un plan coerent de activități, încadrat cu termene și responsabilități, care să permită o facilă urmărire și evaluare.

Cheltuielile pentru crearea ERP vor constitui:

1. Necesități adiționale în dotarea cu tehnica de calcul – 3 000 euro.
2. Costul implementării – 1 000 euro o stație de lucru, deci sistemul ERP se propune ca să fie implementat pe 40 de stații de lucru $\times 1\ 000\ \text{euro} = 40\ 000\ \text{euro}$. Implementarea să fie realizată de către o firma specializată.
3. Coaching personal SRL Rogob – 1 500 euro.
4. Durata proiectului de implementare – 24 luni.

Total cheltuieli pentru crearea ERP la SRL Rogob: 41 500 euro sau 830 mii lei.

Vom încerca să cuantificăm economisirea de timp pentru culegerea și prelucrarea informațiilor operative.

În cadrul SRL Rogob numărul personalului administrativ de la diferite nivele ierarhice constituie 40 de persoane cu un salariu mediu lunar de funcție de cca 7 375 lei. Presupunem că, în urma implementării ERP, fiecare persoană cu funcții manageriale va economisi 0,5 ore în zi pentru culegerea și prelucrarea informației necesare în comparație cu varianta manuală (de facto se va economisi mai mult timp). Anual, economia de timp va constitui 5000 om/ore (0,5 ore/zi×250 zile lucrătoare în an×40 persoane). Luând în considerare costul mediu al unei om/ore de cca 44 lei economia anuală va constitui 218,2 mii lei (5 000 om/ore × 43,64 lei).

Astfel, crearea sistemului informațional ERP se va răscumpăra în 3,8 ani doar din economia timpului.

Printre beneficiile, pe care le poate aduce implementarea ERP în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone, subliniem:

- ✓ Creșterea eficienței activității angajaților;
- ✓ Schimbul de informații între departamentele întreprinderii;
- ✓ Urmărirea stocurilor, corelarea acestora cu vânzările, precum și corelarea necesarului de producție cu estimările de vânzări;
- ✓ Automatizarea procesului de generare a necesarului de aprovizionare în baza vânzărilor și a necesarului de producție;
- ✓ Automatizarea procesului de calcul salarial pentru angajați.

Subliniem că, implementarea sistemului ERP nu este un lucru simplu, deoarece presupune schimbările procedurilor interne a întreprinderii, precum și schimbări în activitatea angajaților săi.

Principalele deficiențe, care pot apărea în legătură cu implementarea unui ERP la întreprinderile de fabricare a produselor din carne, pot fi generate de următorii factori:

1. Neconformitatea modulelor achiziționate. Această situație este generată, în principal, de alegerea unui sistem ERP ale cărui arhitectură și componente nu sunt adecvate și nu corespund deplin proceselor economice, culturii și obiectivelor strategice ale întreprinderii.
2. Complexitatea prea mare apare atunci când au fost achiziționate și implementate module care nu sunt absolute necesare sau nu sunt deplin adecvate profilului și proceselor întreprinderii.
3. Necesitatea extinderii și dezvoltării sistemului ulterior implementării este o cerință importantă de care trebuie să se țină cont, aceasta putând apărea ca urmare a unor modificări ale obiectului de activitate al întreprinderii sau schimbărilor legislative.

Scopul final al ERP-ului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din

Republica Moldova este să asigure transparența datelor în cadrul întreprinderilor și să faciliteze accesul la orice tip de informație utilă în desfășurarea activității.

Sistemul ERP organizează procesele și activitățile de afaceri, punând la dispoziție informații rapide, concrete și concise. Informațiile sunt prezentate într-un format gata de utilizat, conform necesităților personalului care utilizează aplicația. Comunicarea între întreprinderea și clienți devine mai rapidă și mai eficientă. De asemenea, sistemul oferă suport la luarea deciziilor manageriale pe baza unor informații inteligente oferite în timp real.

III. Subsistem metodologic

O etapă importantă în restructurarea managementului o constituie implementarea unui ansamblu de metode și tehnici moderne de conducere, care să asigure valorificarea la maximum a potențialului productiv existent și a cadrului organizatoric.

Actualmente, întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova utilizează în practicile sale curente metoda managementului prin bugete și tehnicile manageriale: ședința, diagnosticarea, tabloul de bord, brainstorming, benchmarking, delegarea etc. În același timp, marea majoritate a managerilor consideră că, problemele în implementarea metodelor manageriale performante depind, în mare măsură, de managementul companiei și sunt cauzate de cultura corporativă slabă.

Pentru perfecționarea subsistemului metodologic existent și ținând cont de specificul și necesitățile întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone, în viziunea autorului, este stringentă implementarea în viitorul apropiat a următoarelor două metode manageriale moderne:

1. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective poate fi definit ca un sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite [39, p.56].

Conceperea și implementarea managementului prin obiective implică șase etape principale:

- Stabilirea obiectivelor fundamentale ale societății comerciale. Derularea acestei etape se produce în procesul elaborării planurilor sau programelor pe termen lung și mediu;
- Pe baza obiectivelor fundamentale se trece la stabilirea obiectivelor divizate, specifice și individuale. Fluxul stabilirii obiectivelor începe de la vânzare și producție, continuând cu celelalte activități ale societății comerciale, ținând cont de relațiile dintre ele;
- Conturarea sistemului de obiective oferă premisa necesară elaborării celorlalte componente ale managementului prin obiective – programele de acțiuni, calendarele de

termen, bugetele și lista metodelor – atât pentru ansamblul unității, cât și pentru fiecare centru de cheltuieli și venituri;

- Faza următoare constă, în esență, în adaptarea corespunzătoare a subsistemelor decizional, structural și informațional ale societății comerciale la cerințele realizării obiectivelor;
- Pentru a asigura funcționarea corespunzătoare a managementului prin obiective este necesară o permanentă urmărire a realizării obiectivelor. Fundamentul acestei etape este asigurat de mecanismul de conexiune inversă bazat pe transmiterea abaterilor semnificative instituit în perioada precedentă;
- Etapa finală se anexează asupra evaluării realizării obiectivelor și pe recompensarea personalului. În acest scop se compară rezultatele obținute cu obiectivele și standardele stabilite la începutul perioadei de plan.

Rezumând cele expuse mai sus, managementul prin obiective poate fi implementat la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Moldova printr-un program de obiective ierarhizate, participarea salariaților la stabilirea obiectivelor și corelarea sistemului de recompensare și sancțiuni, proporțional cu nivelul realizării obiectivelor stabilite (tabelul 3.4).

Tabelul 3.4. Esența managementului prin obiective pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Etapa I		Etapa II		Etapa III
1. Stabilirea obiectivelor angajatului (a postului).		1. Abordarea totală a conducerii întreprinderii (direcții de dezvoltare).		1. Se produc schimbări esențiale în organizarea și conducerea întreprinderii
2. Elaborarea programelor departamentului resurse umane.		2. Integrarea obiectivelor individuale și organizaționale.		
3. Raportarea și evaluarea trimestrială și anuală.		3. Elaborarea programului – nivel Top Management.		2. Perioada de raportare și evaluare, de urmărire a dezvoltării întreprinderii este cuprinsă între 3 și 5 ani, uneori mai mult.
A. La nivelul managementului operațional se stabilesc obiectivele și metodele de evaluare a angajaților.	Angajatul își stabilește obiectivele și criteriile de măsurare a rezultatelor proprii.	Directorul stabilește obiectivele și măsurile generale ale organizației.	Managerii realizează cascada obiectivelor organizației la nivel de subdiviziune.	Revizuirea structurii organizatorice, a proceselor decizionale, sistemelor manageriale, control și climat general.
Managerii de la acest nivel, împreună cu angajații, decid după o prealabilă consultare (negociere), obiectivele angajaților.		Directorul, împreună cu managerii de la acest nivel, decide obiectivele generale ale întreprinderii. Activitatea se desfășoară în cadrul echipei		

Etapa I		Etapa II	Etapa III
		manageriale.	
B. Feed back periodic al rezultatelor comparate cu obiective.		Managerii de la fiecare nivel se întrunesc pentru integrarea obiectivelor. Temporizarea poate coincide cu ciclul de timp pentru planificare-operații-finanțe de la buget.	
Intrări noi	Licențierea obiectivelor inadecvate.	Se repetă etapa I,A. Obiectivele angajatului se supun discuției în echipă.	
C. Analizarea anuală a rezultatelor angajatului față de obiective.		Se repetă etapa I,B. Se repetă etapa I,C. Realizarea activității organizației într-o ședință comună – directorul și manageri.	

Sursa: sistematizat de autor în baza Andreica M., Stoica M., Luban F. Metode cantitative în management; Andronic B. Performanța firmei; Caraiani G., Georgescu T. Managementul afacerilor; Crecană C. Analiza afacerilor; Petrescu I. Managementul performanței; Petrescu I. Management; Орлов А.И. МЕНЕДЖМЕНТ [2; 4; 17; 36; 102; 103; 164].

În calitate de exemplu de implementare a managementului prin obiective, în Anexa nr.14 se prezintă Obiectivele SRL Rogob pentru anul 2016, elaborate de autorul prezentei teze, în comun cu echipa de management, în cadrul oferirii serviciilor de consultanță (a se vedea Anexa nr. 17) pentru întreprinderea vizată și, respectiv, incluse în sistemul de management al întreprinderii.

Avantajele principale ale managementului prin obiective pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne sunt următoarele:

- Creșterea atingerii obiectivelor întreprinderii și ale componentelor sale;
- Amplificarea nivelului de motivare a personalului;
- Îmbunătățirea utilizării timpului managerial, ca urmare a diminuării sarcinilor de supraveghere și control;
- Ca un efect sinergic al precedentelor avantaje, se asigură sporirea sensibilă a eficienței întreprinderii.

2. Metoda trasabilității

Definiția internațională a trasabilității este reglementată de către standardul “SR EN ISO 22005:2007. Trasabilitatea în lanțul alimentară. Principii generale și cerințe fundamentale pentru proiectarea și implementarea sistemului”, unde se stabilește că “trasabilitatea este aptitudinea de a regăsi istoricul, utilizarea sau localizarea unei entități prin intermediul identificărilor înregistrate” [118; 119]. Noțiunea a fost preluată și de seria standardelor ISO 9000 privind sistemele de management a calității, ca element primordial al asigurării calității oricărui produs alimentară.

În viziunea noastră, implementarea cu acuratețe a unui sistem de trasabilitate reduce semnificativ expunerea la risc a agenților economici din lanțul alimentar prin faptul că ajută la identificarea, izolarea și corectarea problemei apărute într-un mod eficient și rapid. Astfel, se garantează siguranța alimentară, iar impactul economic negativ al unui astfel de incident este mult minimalizat.

Astfel, trasabilitatea reprezintă capacitatea de a parcurge drumul înapoi al unui aliment, animal (care este folosit pentru producția de alimente destinate consumului uman) sau substanță, prin toate etapele de producție sau distribuție. Etapele de producție și distribuție includ și importul, pornind de la producția primară până la locul de vânzare [124; 125; 129].

În acest sens, este necesară o planificare riguroasă, încă din primele etape de dezvoltare, care să ia în considerare trei elemente principale, esențiale pentru asigurarea succesului oricărui sistem de trasabilitate: compatibilitate, informații standardizate, definirea resursei, care va face obiectul trasabilității și a unității trasate.

În prezent, trasabilitatea este un concept discutat intens în Republica Moldova, cu precădere de companiile cu interes pentru export în EU, și tinde să devină supraevaluat și văzut ca o constrângere legislativă. Deși, în principal, ține de securitatea alimentară, ceea ce este vital pentru populație, specialiștii consideră că, mai mult decât atât, trasabilitatea trebuie legată de procesele de management.

Astfel, întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone doresc un sistem de trasabilitate, dar nu au un sistem decent de gestiune a producției. Trasabilitatea, în sine, este o consecință firească a unui sistem de producție. Totuși, piața începe să înțeleagă necesitatea și avantajele trasabilității, cei care nu o vor înțelege vor mai putea activa 2-3 ani, însă nu au un viitor foarte sigur.

La moment, conform informației disponibile de autor, sistemul de trasabilitate electronic există la SRL Pegas, implementat conform prevederilor standardului "ISO 22005:2007. Trasabilitatea în lanțul alimentar. Principii generale și cerințe fundamentale pentru proiectarea și implementarea sistemului". La rândul său, la SRL Rogob se analizează soluțiile electronice disponibile pentru sistemul de trasabilitate care au la bază:

1. Etichetarea univocă a unităților logistice precum containere, paleți, navete și articole, cu conectarea la numerele de lot.
2. Pentru o etichetare precisă, cântarele și celelalte aparate de măsură sunt legate în ERP cu sistemele de etichetare și control.
3. Prin intermediul cititoarelor (radio frequency identification-RFID sau cod de bare) se direcționează, completează și controlează toate informațiile de-a lungul

întregului proces.

4. Reprezentarea întregului flux informațional. Înregistrarea în scop informativ a unităților identificate se efectuează în domeniile interne Intrare marfă, Depozit, Producție și Desfacere.

Soluțiile identificării și trasabilității în sectorul cărnii și produselor din carne cuprind fluxul fizic al animalelor, produselor intermediare (carcase și tranșe) și a produselor finite (ambalarea cărnii) pe tot parcursul filierei cărnii. În general, întreprinderile de prelucrare nu sunt implicate într-o singură filieră, ci într-o rețea de filiere (șeptel, carne, comerț en-detail), cu puncte de interconectare comune.

Prin trasabilitatea produselor din carne se urmărește să se furnizeze date asupra originii și istoricului prelucrării. Pentru aceasta este necesar ca filiera cărnii să comunice permanent cu filiera animalelor ce au fost sacrificate pentru obținerea cărnii.

La rândul său, sistemele de control ale producției conțin detalii pentru fiecare rețetă a unui produs, la diferite niveluri, pentru ingrediente individuale, fiecare identificat cu un cod unic. Astfel de sisteme sunt guvernate de cerințele de vânzare, începând cu planul de producție, determinant pentru mărimea fiecărui lot de produse, și planul de aprovizionare.

Pentru ca un astfel de sistem să funcționeze, este nevoie să poată fi accesibil un set complet de informații detaliate despre specificațiile unice ale produselor, ingredientelor, ambalajelor și a furnizorilor acceptați. În mod ideal, un sistem de specificații trebuie să fie conectat direct la un sistem de control al managementului [86; 124; 125; 129].

Identificarea produselor din carne se face în raport cu documentele însoțitoare de comandă și de certificare a calității. În timpul procesului de producție, trasabilitatea se asigură prin înscrierea datelor, care trebuie să conțină denumirea clientului, numărul de comandă, denumirea produsului, cantitatea și termenul de livrare. Produsele conforme sunt etichetate cu eticheta de proveniență, iar rebuturile sunt identificate prin eticheta “produs neconform”.

Reieșind din practicile de producție europene, sistemul de trasabilitate, implementat la întreprinderile industriei alimentare, contribuie la reducerea costurilor materiale directe în mediu cu 5-10%, datorită raționalizării procesului de producție, utilizării optime a materiei prime și materialelor, aplicării normelor de consum progresive etc. Astfel, în anul 2015 costurile materiale directe la SRL Rogob au constituit 155,3 mil lei și, respectiv, economia costurilor în urma implementării sistemului de trasabilitate, în primul an de activitate, va constitui cca 15 mil lei [113].

Costul implementării sistemului de trasabilitate la SRL Rogob este inclus în costul implementării sistemului ERP descris la măsurile sistemului informațional.

Rezumând cele expuse mai sus, sistemul de trasabilitate produselor din carne oferă o serie de avantaje și beneficii pentru consumatorii și producătorii, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

- protecția siguranței alimentelor;
- rechemarea rapidă și eficientă a produselor;
- facilitarea funcționării Sistemelor de Management a Calității;
- formarea unui nume pe piață și creșterea încrederii consumatorilor față de numele întreprinderii;
- controlul costurilor, fraudelor, furturilor etc.

3.3.2 Evaluarea eficienței managementului întreprinderii

Performanța întreprinderilor de fabricare a produselor din carne poate fi asigurată printr-un management eficient considerat ca una dintre cele mai importante modalități de creștere a funcționalității și eficienței întreprinderii. Influența exercitată de management asupra eficienței a fost studiată de numeroșii cercetători în domeniu, potrivit lui O. Nicolescu și I. Verboncu acest impact are la bază două premise fundamentale [89]:

- eficiența este scopul final al managementului;
- managementul este un element determinant în creșterea eficienței.

Eficiența, la rândul său, poate fi definită ca fiind costul real al transformării material-energetice și informaționale, necesare funcționării eficiente a sistemului. Poate fi determinată ca raport între ieșirile funcționării sistemului și intrările acestuia, arătând ce efect este obținut la o unitate de efort consumat. De aceea putem conchide că eficiența este considerată ca dimensiunea calitativă a funcționării sistemului.

Evaluarea eficienței managementului este o problemă extrem de complexă și dificilă condiționată de natura deosebită a acestuia și regăsirea sa în toate activitățile unei întreprinderi.

Tratarea eficienței managementului are o importanță deosebită pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova. Evaluarea eficienței managementului constă în analiza activității top-managementului. În rezultatul acestei evaluări se determină rezultatele activității subdiviziunilor, eficiența acestora, calitatea lucrului realizat, dezvoltarea relațiilor de partener, climatul social-psihologic, imaginea și cultura corporativă a organizației.

Astfel, eficiența managementului reprezintă finalitatea activității a unui subsistem managerial concret, care se reflectă în diferiți indicatori atât a obiectului managementului, cât și a activității manageriale (subiectului managementului), și acești indicatori au caracteristici cantitative și calitative.

În esență, eficiența managementului întreprinderii poate fi abordată în două optici, care diferă în ceea ce privește gama elementelor considerate [76].

O primă optică o constituie abordarea eficienței managementului în sens restrâns, în funcție de eforturile nemijlocit implicate de funcționare și perfecționare a sistemului de management și efectele directe tot de la nivelul său. O atare abordare este mai facil și mai exact de utilizat, în special pentru raționalizarea unor subsisteme ale managementului întreprinderii.

A doua optică are în vedere eficiența managementului în sens larg, determinată în funcție de eforturile și rezultatele ocazionate de funcționarea întreprinderii în ansamblul său.

Indiferent de varianta utilizată, eficiența managementului îmbracă, din punct de vedere al modului de exprimare și de comensurare, două forme: cuantificabilă și necuantificabilă. Concepția, pe care se bazează această abordare, este că managementul nu are un scop în sine, ci este focalizat pe amplificarea performanțelor întreprinderii, efectele sale fiind evaluate atât direct, cât și indirect.

Eficiența cuantificabilă are în vedere exprimarea și comensurarea cantitativă, sub forma valorică, de regulă, a inputurilor și a outputurilor întreprinderii.

La rîndul său, eficiența necuantificabilă se referă la acele aspecte funcționale, de ordin calitativ, privitoare în special la factorul uman, comportamentul și interacțiunile sale, care la nivelul actual de dezvoltare a științei sunt încă necomensurabile, dar care grevează în mod direct într-o măsură semnificativă performanțele economice ale întreprinderii.

În urma analizei minuțioase a literaturii de specialitate, s-au identificat puține metode concrete de evaluare a eficienței managementului, aplicabile în practica întreprinderilor industriale.

În acest context, autorul, ținând cont de tema tezei, a propus o metodologie proprie de evaluare absolută și relativă a managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Eficacitatea managementului se va determina prin cumularea rezultatelor cuantificabile directe, obținute la nivelul subsistemelor manageriale, după următoarea formulă:

$$E_{fmg} = \Delta C_{so} + \Delta C_{si} + \Delta C_{sd} + \Delta C_{sm}, \quad (3.4)$$

unde:

E_{fmg} – eficacitatea managementului;

ΔC_{so} – variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului organizațional, exprimate prin modificarea fondului de salarii în urma optimizării/raționalizării structurii organizatorice;

ΔC_{si} - variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului informațional, exprimate

prin costul economiei timpului angajaților în urma introducerii/ exploatării sistemului informațional;

ΔC_{sd} - variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului decizional, exprimate, în special, prin economii la cheltueili administrative și costul vânzărilor în urma raționalizării procesului decizional;

ΔC_{sm} - variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului metodologic, exprimate, în special, prin economii la cheltueili administrative și costul vânzărilor în urma implementării noilor metode și tehnici manageriale.

Modul de interpretare: eficacitatea managementului se va considera din punct de vedere economic dacă, în urma calculelor efectuate, se va obține o valoare negativă, adică o economie a cheltuielilor și costurilor de la reproiectarea sistemului managerial al întreprinderii. Această economie, pe de altă parte, reprezintă sporul profitului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne în urma perfecționării managementului. Și, invers, obținerea valorii pozitive la calcularea indicatorului sus-menționat nu poate fi tratată drept ineficacitatea a managementului, ce investiția ce va produce efecte în viitor.

În opinia noastră, utilizarea acestui mod de calcul al eficacității managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din țara noastră, condiționată de evaluarea eficacității directe a perfecționărilor la nivelul subsistemelor de management, nu este complicată și poate fi utilizată periodic, de exemplu anual și în dinamică, pentru aprecierea eficienței dirijării întreprinderilor de fabricare a produselor din carne și, respectiv, sporului profitului.

La rândul său, eficiența managementului se va determina după următoarea formulă:

$$E_{mg} = \frac{E_{fmg}}{P} \times 100\% \quad (3.5)$$

unde:

E_{mg} – eficiența managementului;

E_{fmg} – eficacitatea managementului, obținută în urma reproiectării sistemului managerial;

P – profitul până la impozitare al întreprinderii pentru anul de calcul.

Modul de interpretare: eficiența managementului se va considera din punct de vedere economic dacă, în urma calculelor efectuate, se va obține o valoare de cel puțin 25%, adică ponderea eficacității managementului, obținute de la reproiectarea sistemului managerial al întreprinderii, din profitul întreprinderii va fi de minimum 25% și aceasta va însemna că măsurile manageriale implementate au adus un aport real la creșterea eficienței economice totale a întreprinderii.

În continuare, vom evalua eficiența managementului la FPC ROGOB SRL, reieșind din

propunerile de reproiectare a subsistemelor manageriale și calculele, prezentate în subpunctul 3.3.1 al prezentei teze:

- Surplusul fondului de salarii în urma optimizării organigramei – (+734,4) mii lei;
- Costul economiei timpului angajaților în urma introducerii sistemului informațional nou – (-218,2) mii lei;
- Economia costurilor în urma implementării metodei de trasabilitate – (-15000) mii lei.

$E_{fmg} = \text{Economia FS} + \text{Costul economiei timpului} + \text{Economia costurilor (trasabilitate)} + \text{Economia chelt.administrative} + \text{Altele} = 734,4 - 218,2 - 15\ 000 = (-14\ 483,8) \text{ mii lei.}$

$$E_{mg} = \frac{144838}{162458} \times 100\% = 89,2\%$$

Interpretarea rezultatelor obținute:

1. eficacitatea managementului la SRL Rogob poate fi considerată din punct de vedere economic, deoarece s-a obținut o economie a cheltuielilor și costurilor de la reproiectarea sistemului managerial al întreprinderii vizate, care reprezintă sporul profitului în urma perfecționării subsistemelor manageriale.
2. eficiența managementului la SRL Rogob poate fi considerată din punct de vedere economic, deoarece s-a obținut o valoare ce depășește 25% și aceasta înseamnă că măsurile manageriale implementate au adus un aport real la creșterea eficienței economice totale a întreprinderii analizate.

La capitolul aplicării metodologiei propuse de autorul tezei, pentru evaluarea eficienței anuale a managementului în cadrul întreprinderilor se vor iniția periodic acțiuni speciale de reproiectare a subsistemelor manageriale, iar în procesul evaluării se vor lua în considerare anumite aspecte:

- măsurarea cât mai exactă a performanțelor cantitative și calitative;
- compararea rezultatelor funcționării sistemului managerial cu obiectivele previzionate și cu standardele prestabilite;
- evaluările vor fi urmate de decizii, acțiuni profilactice, corective sau ameliorative;
- motivarea personalului și acordarea de recompense celor cu contribuții și performanțe deosebite și sancțiuni celor care nu și-au onorat sarcinile.

Întrucât managementul reprezintă o modalitate de bază a creșterii eficienței întreprinderii, reproiectarea sistemului de management are în vedere, finalmente, tot sporirea acesteia. Deci, putem conchide că ridicarea eficienței managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova presupune găsirea celor mai bune forme organizaționale,

metode, tehnologii de dirijare a obiectului concret în scopul atingerii de către sistemul condus a unor rezultate tehnico-economice definite, în corespundere cu sistemul de criterii ai eficienței managementului.

3.4 Implementarea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne

La începutul secolului XXI implementarea sistemelor integrate de management (SIM) în diferite companii din țările lumii, în special UE, a avut o evoluție vertiginoasă, astfel demonstrând necesitatea, oportunitatea și eficiența acestora în economia de piață.

Subliniem că, crearea sistemelor integrate de management la întreprinderile din industria alimentară a fost o premisă reală și un imbold pentru sporirea performanțelor și competitivității acestora în condițiile de concurență acerbă. În viziunea autorului, formarea unor astfel de sisteme reprezintă cea mai bună soluție pentru o organizație adeptă a conceptului de Management al Calității Totale și aflată pe calea spre excelență.

Importanța implementării SIM la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova rezidă în faptul că, în prezent, conform datelor autorului, un astfel de sistem există la foarte puține întreprinderi din subsectorul analizată, de exemplu, la SRL Cardiax-Plus (Calitate-Siguranța Alimentelor-Mediu), SRL Nivali-Prod și SRL Debut-Sor (Calitate-Siguranța Alimentelor) etc.

În aceeași ordine de idei, la SRL Rogob, SRL Pegas, SA Bararabia Nord, ÎM Farm Meat Processing SRL etc. a fost documentat, implementat și certificat un “Sistem de management al siguranței alimentelor”, în conformitate cu cerințele standardului ISO 22000:2005, în domeniul de procesare și comercializare cu ridicata și amănuntul a cărnii și produselor din carne.

Luând în considerație cele expuse mai sus, precum și definiția SIM, în calitate de concept nou în știința managerială contemporană, propusă de autor în Capitolul 1, în continuare se vor descrie aspectele practice ce țin de elaborarea și implementarea sistemelor vizate la întreprinderile din sectorul cărnii și produselor din carne.

Pornind de la specificul industriei cărnii și produselor din carne, se propune formarea în întreprinderi a SIM-lui în formatul următor: Siguranța alimentelor - Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională (Figura 3.2).

Argumentele de bază pentru alegerea componentelor SIM pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne, specificate în Figura 3.2, sunt următoarele [38; 42; 170]:

- ✓ Importanța asigurării calității corespunzătoare produselor din carne și inofensivității în procesul de consum, ținând cont de caracterul alterabil al acestora.

- ✓ Necesitatea stringentă de creare a unui sistem de trasabilitate al produselor.
- ✓ Identificarea și ținerea la control a punctelor critice de control în procesul de producție.
- ✓ Necesitatea asigurării protecției mediului înconjurător în procesul de producție și distribuție a produselor din carne.
- ✓ Respectarea strictă a cerințelor în domeniul securității și sănătății în muncă.
- ✓ Implementarea conceptului de Management al Calității Totale.

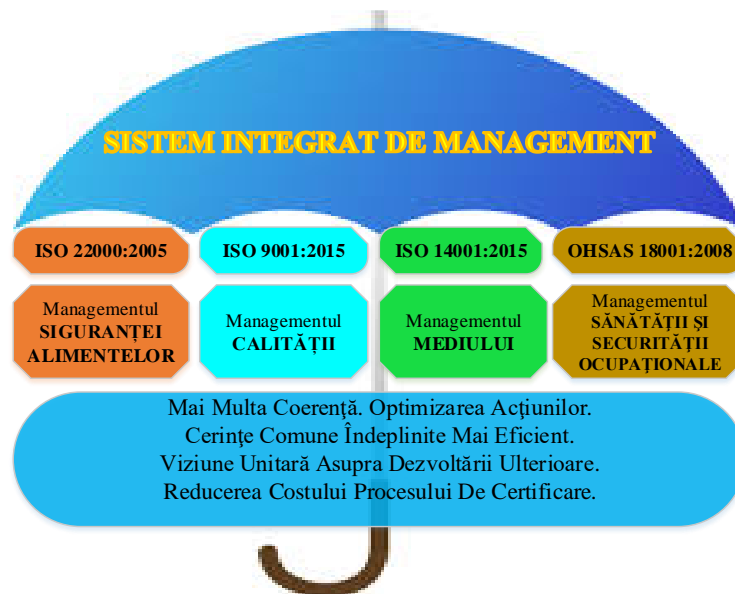


Fig. 3.2. Sistemul integrat de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor.

În continuare, vom prezenta succint *componentele SIM*, propuse pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne cu reflectarea aspectelor practice de aplicare [19; 20; 60]:

1. Managementul siguranței alimentelor (ISO 22000:2005)

În industria alimentară există un sistem specific HACCP, cerințele căruia sunt expuse în standardul ISO 22000:2005, ce constituie, de fapt, un sistem de management al calității al cărui obiectiv este fabricarea de produse sigure pentru consum.

HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) este sistemul analizei pericolelor în punctele critice de control. Reprezintă o metodă de abordare sistematică a asigurării inocuității alimentelor, bazate pe identificarea, evaluarea și ținerea sub control a tuturor riscurilor, ce ar putea interveni în procesul de fabricare, manipulare și distribuție a acestora [99].

HACCP cu aplicație în domeniul alimentar, este considerat un sistem eficient de management privind protecția alimentelor, care utilizează o metodă de control al punctelor critice (CCP) în procesul manipulării alimentelor în vederea evitării apariției unor probleme, care să pună în pericol siguranța alimentelor. Este, în același timp, un element important în managementul

general al calității și protecției alimentelor, la care de cele mai multe ori se face referință sub numele de GMP (Practici Eficiente de Lucru).

Sistemul HACCP poate fi aplicat ca un nivel de control al industriei alimentare și este proiectat și pentru asigurarea de măsuri corective la nivelul producției. Astfel, în buna funcționare și dezvoltare a sistemului HACCP se aplică 7 principii importante [114; 134]:

P 1 – conducerea unei analize de pericol pas cu pas pentru a se putea descrie pericolul și totodată pentru a se putea aplica măsurile necesare de corecție;

P 2 – determinarea punctelor critice de control (CCP) din producție;

P 3 – stabilirea limitelor critice pentru fiecare punct critic de control;

P 4 – stabilirea procesului de monitorizare a CCP;

P 5 – stabilirea acțiunilor corective în cazul unei devieri a limitelor critice de control;

P 6 – stabilirea unui sistem de documentare și a unei înregistrări corecte a datelor;

P 7 – stabilirea procedurilor de verificare pentru o bună funcționare a sistemului HACCP.

Acest sistem este permanent promovat pe plan mondial și internațional, iar în unele țări agențiile de control a alimentelor îl încurajează în industria alimentară, incluzând atât importatorii, cât și exportatorii să utilizeze sistemele bazate pe HACCP pentru asigurarea siguranței alimentare.

După cum a fost menționat mai sus, câteva întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova au implementat deja cerințele standardului ISO 22000:2005. Autorul tezei, personal, a participat la elaborarea și implementarea Sistemului de management al siguranței alimentelor la SRL Rogob în perioada 2014-2015, certificată în iulie 2016 de către organismul de certificare SC Certind SA din România.

Astfel, în cadrul proiectului vizat, au fost elaborate și implementate următoarele tipuri de documente:

- Politica și obiectivele în domeniul siguranței alimentare a FPC ROGOB SRL.
- 2 studii HACCP: pentru fabricarea produselor din carne și pentru comercializarea produselor fabricate prin intermediul propriei rețele de magazine specializate ROGOB (în Anexă nr.15 este prezentat un exemplu de Plan HACCP de la FPC ROGOB SRL pentru grupa de produse de carne).
- 18 proceduri documentate (controlul documentelor și înregistrărilor; analiza efecuată de management a SMSA, înțelegerea contractuală, aprovizionarea; tratatarea reclamațiilor; pregătirea de răspuns în caz de urgență; bioterorism; planificarea verificării; trasabilitatea; controlul specificațiilor; retrageri de produse potențial nesigure și altele);

- 8 specificații tehnice;
- 38 instrucțiuni de igienizare (Tratarea sanitară a încăperilor; Tratarea sanitară depozite frigorifice pentru păstrare în stare congelată; Tratarea sanitară parc auto; Tratarea unităților de transport; Tratarea sanitară clădirea administrativă; Tratarea sanitară a teritoriului; Tratarea sanitară a încăperilor social sanitară; Tratarea sanitară a secției tehnice; Tratarea sanitară depozite frigorifice pentru păstrarea în stare refrigerată; Tratarea sanitară a depozitelor auxiliare; Tratarea sanitară secția ambalare; Tratarea sanitară a secțiilor auxiliare; Tratarea sanitară a secțiilor de producere; Tratarea sanitară a rampei; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția semifabricate; Tratarea sanitară a cântarelor depozit produse finite; Tratarea sanitară a cântarului rampa; Tratarea sanitară a cântarului hol depozit frigorific; Tratarea sanitară a cântarului - secția pregătire condimente; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția tratament termic materiale auxiliare; Tratarea sanitară echipamente de igienizare ecluza igienică; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția spălare bețe; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția spălare ambalaje; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția spălare navete; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția ambalare; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția tratament termic; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția specialități; Tratarea sanitară utilaj tehnologic secția mașini).
- 10 instrucțiuni de lucru (Controlul riscului de corpuri străine metal, sticla spartă, lemn; Prevenirea contaminării încrucișate; Igiena personală a personalului și vizitatorilor; Controlul dăunătorilor; Alimentarea cu apa potabilă și altele).

Structura documentelor elaborate și implementate pentru asigurarea îndeplinirii obligațiilor FPC ROGOB SRL de conformare ISO 2200:2005 pot fi preluate și de alte întreprinderi din sector, evident cu adaptarea la specificul și modelul de afaceri pe care îl aplică.

Este de menționat că pentru prima dată în Republica Moldova la FPC ROGOB SRL a fost implementat conceptul nou de "Food Defence" ("Apărarea alimentelor"), care presupune asigurarea siguranței alimentare prin protecția alimentelor împotriva contaminării sau compromiterii de orice natură, realizată intenționat.

Prima referire la acest concept, al contaminării intenționate, s-a făcut în Statele Unite ale Americii. Expresia a fost menită să definească și să diferențieze acest domeniu, mai ales, în urma confuziilor care se făceau și încă se mai fac. Mai precis, Food Defence se referă la protecția alimentelor împotriva contaminării intenționate, Food Security se referă la asigurarea necesarului de hrană sigură din punct de vedere alimentar pentru populația unei țări, iar Food Safety vorbește despre siguranța alimentară și protecția alimentelor împotriva contaminării neintenționate. Prin

urmare, s-a realizat faptul că, pe lanțul alimentară care începe la producătorul agricol și se termina pe masa consumatorului, omenirea poate fi oricând expusă la intervenții de ordin terorist asupra alimentelor.

2. Managementul Calității (ISO 9001:2015)

În prezent multe întreprinderi din Republica Moldova manifestă un interes deosebit pentru modelele de asigurare a calității propuse de standardele internaționale din familia ISO 9000, aflându-se în diferite faze de implementare a unui asemenea model. Se prevede ca pe viitor numărul de companii care își certifică sistemele de management a calității să crească, mai ales cele orientate la export [27; 64; 107].

Standardele seriei ISO 9000 prezintă familia de standarde internaționale ce conțin recomandări pentru implementarea și asigurarea funcționării unor Sisteme eficiente de Management al Calității (SMC) în organizații indiferent de tipul și mărimea lor.

Principalul standard din seria ISO 9000 este ISO 9001:2015 – *Sisteme de Management a Calității. Cerințe*, care poate fi utilizat în următoarele 4 situații [38, p.28]:

1. În scopul asigurării interne a calității: întreprinderea urmărește satisfacerea cerințelor referitoare la calitate, în condiții de rentabilitate;
2. În situații contractuale, între furnizor și client: clientul prevede prin contract anumite cerințe privind sistemul calității furnizorului, specificând un model de asigurare al calității;
3. Pentru obținerea unei aprobări sau în scopul înregistrării de către o secundă parte: SMC-ul furnizorului este evaluat de către client în scopul recunoașterii conformității acestuia cu standardul de referință;
4. În scopul certificării sau înregistrării de către o terță parte: Sistemul Calității este evaluat de către organisme de certificare, furnizorul menținând acest sistem pentru toți clienții săi, cu excepția situațiilor în care, prin contract, se stabilesc alte cerințe. Adoptarea unei asemenea soluții este avantajoasă pentru că permite reducerea numărului evaluărilor Sistemului Calității întreprinderii efectuate de clienți.

După cum a fost menționat mai sus, standardul ISO 9001 deja a fost implementat la SRL Cardiax-Plus, SRL Nivali-Prod, SRL Debut-Sor etc. Totodată, și liderul sectorului SRL Rogob intenționează în anii 2018-2019 să implementeze și să certifice Sistemul de Management al Calității, în conformitate cu standardul SR EN ISO 9001:2015, obiectivul de bază fiind, în perspectivă, ieșirea la export pe piața UE.

Pentru a implementa un sistem de management al calității întreprinderile de fabricare a produselor din carne trebuie să documenteze și să realizeze următoarele activități:

- 1) Să stabilească componentele contextului organizațional relevante pentru sistemul de

management al calității.

- 2) Să identifice părțile interesate în SMC și interesele acestora pentru acesta.
- 3) Să aprobe Declarația de Politică în domeniul calității.
- 4) Să stabilească obiectivele pentru transpunerea în practică a prevederilor Politicii de calitate aprobate.
- 5) Să documenteze procesele conform modelului propus în ISO 9001:2015, și anume:
 - ✓ Procese manageriale (leadership) – procesele care coordonează derularea proceselor de operare și proceselor suport.
 - ✓ Procese de planificare – procesele concentrate pe stabilirea obiectivelor și resurselor aferente ținând cont de riscurile și oportunitățile ale SMC și schimbările așteptate.
 - ✓ Procese de operare – sunt procesele pentru elemente de ieșire ale cărora clientul plătește, determină calitatea produselor și serviciilor;
 - ✓ Procese suport, ajutătoare – sunt procesele care susțin procesele principale și procesele manageriale, destinate asigurării funcționării normale, fără abateri și pierderi
 - ✓ Procese de evaluare a performanței – procesele de determinare a rezultatelor măsurabile raportate la produsele, serviciile, procesele și activitățile desfășurate în cadrul SMC.
 - ✓ Procese de îmbunătățire – sunt procese desfășurate pentru creșterea performanței.
- 6) Să aplice prevederile proceselor documentate.
- 7) Să asigure îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității prin sporirea performanței la nivelul fiecărui proces documentat.

Asigurarea funcționării eficiente a Sistemului de Management al Calității va permite menținerea competitivității, consolidarea poziției pe piață și îmbunătățirea rezultatelor activității economice în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne a cărnii din Moldova.

3. Managementul mediului (ISO 14001:2015)

În ultimul timp, în legătură cu înrăutățirea stării mediului înconjurător, tot mai mare importanță capătă standardele referitoare la protecția mediului, care joacă mai multe roluri [23; 59; 74]:

- Ajută organizațiile să-și îmbunătățească performanțele de mediu.
- Facilitează relații pozitive cu toate părțile interesate.
- Concentrează, într-o structură unitară, toate avantajele unui sistem de management eficient.

Standardul ISO 14001:2015 a fost publicat de către Organizația Internațională de Standardizare în noiembrie 2004 și conține multe îmbunătățiri și schimbări, principalele direcții ale revizuirii fiind axate pe îmbunătățirea compatibilității cu ISO 9001 și clarificarea cerințelor.

Conform standardului ISO 14001, sistemul de management de mediu (SMM) este o componentă a sistemului de management general, care include structura organizatorică, activitățile de planificare, responsabilitățile, practicile, procedurile, procesele și resursele pentru elaborarea, implementarea, realizarea, analiza și menținerea politicii de mediu [102].

Standardul ISO 14001 se referă la sistemul de management de mediu, având ca scop general declarat susținerea protecției mediului și prevenirea poluării în echilibru cu necesitățile socio-economice. Ca scop specific, el își propune să ofere organizațiilor toate elementele necesare construirii efective a unui sistem de management de mediu, care poate fi integrat în managementul global al organizației și care să permită atingerea obiectivelor referitoare la mediu și a celor economice preconizate.

Pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, în cadrul componentei „managementul mediului”, este necesară asigurarea încadrării concentrațiilor noxelor sub formă de gaze arse, pulberi și zgomot în limitele maxime impuse de reglementările legale în vigoare, reutilizarea apelor impurificate, gestionarea și valorificarea optimă a deșeurilor rezultate din activități proprii. Apele uzate se tratează în conformitate cu prevederile regulamentare de protecție a mediului ambiant, excluzând poluarea apei, solului și a aerului.

Scopul SMM pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne este identificarea și aplicarea tehnologiilor, care nu generează deșeuri sau care generează deșeuri în cantități reduse, care să permită introducerea în circuitul economic a tuturor materialelor, care se produc și se adună la fabrică în procesul de bază de producție. Acest lucru este condiționat de necesitatea excluderii pagubelor economice și ecologice, aduse mediului înconjurător ca urmare a depozitării deșeurilor.

Pentru implementarea unui sistem de management de mediu întreprinderile de fabricare a produselor din carne trebuie să realizeze următoarele acțiuni:

- 1) Să stabilească componentele contextului organizațional relevante pentru sistemul de management de mediu prin identificarea condițiilor de mediu afectate de întreprindere sau care pot afecta.
- 2) Să identifice părțile interesate în SMM și nevoile și așteptările relevante ale acestor părți interesate.
- 3) Să aprobe Declarația de Politică de mediu.
- 4) Să identifice aspectele de mediu ale activităților și produselor sale.
- 5) Să stabilească obiective de mediu pentru transpunerea în practică a prevederilor Politicii

de mediu aprobate.

- 6) Să documenteze procesele conform modelului propus în ISO 14001:2015 (evaluarea conformării; pregătirea pentru situații de urgență și capacitatea de răspuns; planificarea operațională și control; managementul riscurilor de mediu și altele).
- 7) Să aplice prevederile proceselor documentate.
- 8) Să asigure îmbunătățirea continuă a sistemului de management de mediu prin sporirea performanței la nivelul fiecărui proces documentat.

4. Managementul sănătății și securității ocupaționale (OHSAS 18001:2007)

OHSAS reprezintă abrevierea din limba engleză a „Occupational Health and Safety Management Systems” și se traduce ca „Sănătatea și securitatea ocupațională”. Sistemul a fost dezvoltat ca reacție la nevoile companiilor de a-și îndeplini obligațiile referitoare la sănătate-securitate într-o manieră mai eficientă și prezintă cerințele unui Sistem de Management, care permite unei organizații să-și controleze riscurile legate de sănătate și securitatea muncii, precum și să-și îmbunătățească performanța managerială [120; 66].

Cu referință la aplicarea componentei „managementul sănătății și securității ocupaționale” este de menționat faptul că, întreprinderile din sectorul cărnii și produselor din carne din Republica Moldova trebuie să țină cont de prevederile documentelor normative în vigoare:

- Ordinul MADRM nr. 171 din 14.07.2006 cu privire la aprobarea Normei sanitare veterinare privind condițiile de sănătate pentru producerea și comercializarea cărnii proaspete.
- Ordinul MADRM nr. 229 din 06.10.2006 cu privire la aprobarea Normei sanitare veterinare privind problemele de sănătate care reglementează producerea și comercializarea cărnii proaspete de pasăre
- Standard Ocupațional „Prelucrător mezeluri”, aprobat Ordinul MADRM nr. 29 din 17 februarie 2016.

În general, pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone este necesară asigurarea reducerii nivelului factorilor de risc de accidentare și/sau îmbolnăvirilor profesionale la locurile de muncă, micșorării numărului accidentelor de muncă prin instruirea și conștientizarea angajaților pentru îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților, precum și asigurarea monitorizării situațiilor potențial generatoare de risc de accidentare și/sau îmbolnăvire profesională.

Pentru implementarea unui sistem de management al sănătății și securității ocupaționale întreprinderile de fabricare a produselor din carne trebuie să realizeze următoarele acțiuni:

- 1) Să stabilească componentele contextului organizațional relevante pentru sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale (în continuare SMS).
- 2) Să identifice părțile interesate în SMS și interesele acestora.
- 3) Să aprobe Declarația de Politică în domeniul SMS.
- 4) Să stabilească obiectivele pentru transpunerea în practică a prevederilor Politicii de SMS aprobate.
- 5) Să documenteze procesele conform modelului propus în OHSAS 18001:2007 (identificarea pericolelor de securitatea ocupațională; evaluarea riscurilor și stabilirea controalelor necesare pentru SMS; identificarea și controlul cerințelor legale și altor cerințe față de SMS; pregătirea pentru situații de urgență și capacitatea de răspuns; evaluarea conformării SMS la cerințele legale; investigarea incidentelor și altele).
- 6) Să aplice prevederile proceselor documentate.
- 7) Să asigure îmbunătățirea continuă a SMS prin sporirea performanței la nivelul fiecărui proces documentat.

Prin urmare, pentru a implementa cu succes sistemului integrat de management, și realizarea tuturor activităților specificate per fiecare model de excelență, se propune pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din RM să parcurgă 14 etape fundamentale, prezentate mai jos.

1. Angajamentul managementului de vârf - managementul de vârf al întreprinderii trebuie să manifeste dorința și voința de a implementa un sistem integrat de management, prin semnarea Declarației de politică în domeniul siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale. Aceasta trebuie să conțină un cadru de bază pentru implementarea și dezvoltarea SIM.

2. Stabilirea echipei de implementare. Prevederile SIM sunt implementate de angajații întreprinderii. De aceea este necesară stabilirea echipei de implementare și desemnarea reprezentantului managementului pentru SIM, cu rol de coordonator în planificarea și gestionarea implementării. Persoana desemnată are susținere totală din partea directorului general, este angajată cu convingere în obținerea siguranței alimentului, calității, protejării mediului și prevenirii accidentelor și îmbolnăvirilor la locurile de muncă și implementarea SIM, are calitatea de a influența managerii și persoanele de la toate nivelurile structurii organizatorice, deține cunoștințe detaliate referitoare la metodele SIM în general și standardele de referință în special.

Echipa trebuie să includă reprezentanți ai tuturor funcțiilor din întreprindere – Marketing, Proiectare și dezvoltare, Planificare, Producție, etc. Membrii echipei de implementare trebuie să fie instruiți în domeniul SIM, de către profesioniști cu experiență vădită în implementare.

3. Inițierea programului de conștientizare privind SIM. Programul de conștientizare are drept scop:

- transmiterea către angajați a obiectivelor SIM construit în conformitate cu standardele internaționale ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001 și OHSAS 18001;
- prezentarea avantajelor pe care SIM le oferă angajaților, clienților și companiei însăși (a se vedea Anexa nr.19);
- clarificarea rolurilor și responsabilităților angajaților în cadrul SIM;
- prezentarea modului în care sistemul funcționează.

Programul de conștientizare trebuie să identifice beneficiile pe care le așteaptă întreprinderea prin implementarea SIM.

4. Instruirea personalului. Pentru că SIM afectează toate zonele și întregul personal al întreprinderii, programele de instruire trebuie structurate pe categorii de personal: managementul întreprinderii, specialiștii și muncitorii.

Instruirea trebuie să acopere conceptele de bază ale standardelor de referință și ale SIM și impactul pe care acest sistem îl va avea asupra obiectivelor strategice ale întreprinderii și a proceselor sale, precum și implicațiile pe care le va avea asupra culturii organizaționale.

5. Efectuarea auditului diagnostic. Standardele de referință nu impun existența unor sisteme redundante sau dublarea eforturilor. Obiectivele standardelor includ crearea un SIM care să fie conform cu cerințele sale. Aceasta nu exclude încorporarea, adaptarea și adăugarea practicilor care deja există în întreprindere. De aceea, etapa menționată constă în compararea sistemului existent de management pe care îl deține întreprinderea cu cerințele standardelor de referință. Este necesară consultarea managerilor și a specialiștilor întreprinderii.

Pentru aceasta, ar trebui dezvoltată o diagramă flux care arată parcursul real al informațiilor de la primirea comenzii clientului până la livrarea produsului comandat. Pornind de la această diagramă flux generică, se pot dezvoltă fluxuri ale activităților pentru fiecare departament. Întreprinderea poate deja să dețină un număr semnificativ de proceduri. Documentele trebuie colectate, studiate și înregistrate pentru o utilizare viitoare, eventual după revizuire. Aceste documente trebuie incluse în noul SIM.

Abordarea constă în determinarea și înregistrarea modului în care un proces este executat. Se realizează prin identificarea personalului implicat și obținerea de la acesta a informațiilor necesare.

După ce s-a agreat descrierea procesului actual, el trebuie adaptat, completat și implementat conform cerințelor menționate în tandardele de referință. Aceasta poate implica dezvoltarea de documente suplimentare și eventual eliminarea unor documente existente (proceduri, instrucțiuni,

planuri de inspecție / testare), precum și a unor înregistrări existente.

În introducerea noului SIM, trebuie să se pună accent pe îmbunătățirea sau reorganizarea proceselor deja existente în întreprindere.

Pentru aceasta, întreprinderea trebuie să facă următoarele:

- să stabilească modul în care funcționează în prezent procesul analizat;
- să analizeze secțiunile relevante ale standardelor de referință;
- dacă e necesar, să completeze și să modifice aspectele operaționale în conformitate cu cerințele;
- să dezvolte documente și înregistrări și să descrie procesul conform acestora.

Analiza inițială a sistemului poate fi făcută intern, dacă întreprinderea deține cunoștințele necesare, sau se poate contracta la una din firmele de consultanță din domeniu.

6. Dezvoltarea planului de implementare.

După ce a obținut o imagine clară a modului în care propriul sistem de management respectă cerințele standardelor de referință, toate discrepanțele trebuie eliminate cu ajutorul unui plan documentat de implementare, care identifică și descrie procesele întreprinderii, astfel încât SIM să devină conform cu cerințele standardelor de referință.

Planul de implementare trebuie să fie specific și precis, detaliind:

- documentația care urmează a fi dezvoltată;
- obiectivele SIM;
- secțiunile aferente ale standardelor de referință;
- persoana sau echipa responsabilă;
- aprobările necesare;
- instruirea necesară;
- resursele necesare;
- termenul estimat pentru finalizare.

7. Dezvoltarea documentației SIM.

Documentația SIM trebuie să includă:

- declarații documentate ale politicii și ale obiectivelor siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale;
- proceduri documentate și informații documentate cerute explicit de standardele de referință;
- documente necesare întreprinderii pentru a asigura planificarea, execuția și controlul proceselor sale.

Documentația SIM este dezvoltată în general pe trei niveluri, după cum urmează:

I) Descrie SIM în conformitate cu *politica și obiectivele declarate* ale siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale.

II) Descriu procesele interconectate și activitățile necesare pentru a implementa SIM în *regulamentele, procedurile și instrucțiunile*.

III) Constau în documente de lucru detaliate, reprezentate prin *formulare tipizate* în scopul asigurării monitorizărilor pe procesele documentate în regulamente, proceduri și instrucțiuni.

Trebuie întocmită o listă cu documente ce trebuie elaborate și alocate responsabilități în acest sens persoanelor din departamentele funcționale. Responsabilii vor avea un termen limită pentru elaborarea unui prim draft al documentelor.

8. Controlul documentelor.

După ce documentația necesară a SIM a fost elaborată, va trebui creat un sistem pentru ținerea acesteia sub control.

Prin intermediul acestui sistem se vor gestiona crearea, aprobarea, distribuția, revizuirea, păstrarea și eliminarea diferitelor tipuri de documente. Sistemul de control al documentelor trebuie să fie simplu și ușor de utilizat și trebuie să includă elementele necesare pentru a respecta cerințele standardelor de referință.

9. Implementarea. Este o bună practică implementarea graduală a SIM, pe măsură ce documentația aferentă este definitivată. Se recomandă ca implementarea să înceapă în zonele cu șanse mari de obținere a unor rezultate pozitive, pentru a menține încrederea managementului și a personalului în avantajele implementării SIM.

Progresul implementării trebuie monitorizat, pentru a asigura că SIM este eficace și conform cu cadrul normativ reflectat în standardele internaționale. Activitățile de monitorizare includ audituri interne, programe de acțiuni corective și analize ale managementului.

10. Auditul intern. Pe măsură ce sistemul este implementat eficacitatea sa trebuie verificată cu ajutorul auditurilor interne, pentru a determina că SIM:

- este conform cu aranjamentele planificate, cu cerințele standardelor și cu propriile cerințe stabilite de întreprindere;
- este implementat și menținut eficace.

Auditurile interne trebuie planificate și efectuate ca parte a strategiei curente a întreprinderii, chiar și după ce sistemul a început să funcționeze și s-a stabilizat.

Pentru efectuarea auditurilor este bine ca întreprinderea să-și pregătească din rândul personalului – echipa de auditori interni, ce trebuie să dețină calificarea teoretică și practică în realizarea auditului intern a SIM.

11. Analiza managementului

După ce sistemul implementat a funcționat timp de 3-6 luni, trebuie organizată o ședință de analiză a managementului, pentru a determina continua adecvare și eficacitate a SIM.

Analiza trebuie să includă evaluarea oportunităților de îmbunătățire și a nevoilor de schimbare a SIM, a politicii și obiectivelor siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale.

De asemenea, analiza managementului trebuie să identifice și să elimine problemele apărute în implementarea eficace a sistemului, inclusiv lipsa angajamentului din partea Directorului General, lipsa implicării tuturor angajaților în implementare și lipsa monitorizării progresului și a termenelor limită stabilite.

12. Audit pre-certificare

După ce deficiențele sistemului au fost remediate, este momentul determinării oportunității de certificare. În pofida celor expuse, înainte de a începe acest demers, este bine să se efectueze un audit de pre-evaluare, de preferat de către un auditor independent, calificat conform prevederilor din domeniu. Acest audit de pre-evaluare ar trebui să furnizeze un anumit grad de încredere în succesul demersului certificării.

13. Certificarea

După ce SIM este stabilizat, întreprinderea poate aplica pentru certificare, la un organism de certificare selectat. Acest organism va efectua mai întâi un audit al documentației SIM și, dacă documentația este conformă cerințelor standardelor, atunci se va programa auditul la fața locului.

Dacă organismul de certificare găsește că sistemul funcționează satisfăcător, decide acordarea certificării acestui sistem, valabilă de regulă pentru 3 ani. Pe parcursul celor 3 ani se vor organiza audituri de supraveghere periodice pentru a asigura că sistemul continuă să funcționeze.

14. Îmbunătățirea continuă

Certificarea SIM nu este finalitatea de bază a demersului managementului de vârf pentru SIM. Întreprinderea trebuie să îmbunătățească în mod continuu eficacitatea și caracterul adecvat al sistemului de management al calității, folosind în acest scop:

- politica în domeniul siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale;
- obiectivele siguranței alimentului, calității, protecției mediului și securității ocupaționale;
- rezultatele auditurilor;
- analiza datelor relevante;
- acțiuni corective și analiza riscurilor;
- analizele de management.

Etapele de realizare al unui sistem de management integrat sunt prezentate schematic în Anexa nr.16.

Sinteza beneficiilor pe care poate să le resimtă întreprinderile de fabricare a produselor din carne în urma implementării sistemelor de management descrise anterior sunt prezentate în Anexa nr.19.

Implementarea și certificarea SIM la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova poate avea următoarele avantaje:

- încrederea generată din partea tuturor părților interesate în capabilitatea întreprinderii de a fabrica produse din carne conform cerințelor clienților, sigure pentru consum, obținute cu implicarea personalului ce activează în condiții sigure pentru sănătate și securitate ocupațională și protejarea mediului înconjurător;
- în perspectivă, ieșirea pe piața UE, ca urmare a anulării de către Comisia Europeană a interdicției de a exporta carnea și produsele din carne moldovenești în țările europene;
- stabilirea unui cadru unic pentru îmbunătățirea continuă a tuturor standardelor;
- definirea unei politici unice de siguranță alimentară, calitate, mediu, sănătate și securitate a muncii;
- creșterea beneficiilor aduse de fiecare sistem în parte;
- micșorarea costurilor de menținere a mai multor sisteme de management;
- optimizarea consumului resurselor utilizate;
- crearea tuturor condițiilor pentru activitățile de planificare, control, monitorizare, acțiuni corective, audit și analiză etc.

Dat fiind faptul că certificarea sistemului integrat de management contribuie la creșterea vânzărilor întreprinderilor, pe de o parte, și reducerea costurilor de producție, pe de altă parte, este binevenită aprecierea eficienței economice a sistemului integrat de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Obiectivul principal al agenților economici îl constituie obținerea rezultatelor scontate cu cheltuieli minime. Forma concretă de manifestare a acestui principiu este eficiența economică, care exprimă efectul dobândit în raport cu cheltuielile totale necesare pentru obținerea acestuia.

Eficiența economică se manifestă atât la nivelul macroeconomic, cât și la nivelul microeconomic. Însă, o importanță primordială o are eficiența economică la nivelul întreprinderilor, deoarece valoarea acesteia la nivelul economiei naționale este determinată de dimensiunile eficienței la nivelul microeconomic [25].

Ținând cont de caracterul complex al eficienței economice, pentru evaluarea acesteia vom utiliza indicatorul eficienței economice absolute, care exprimă profitul anual obținut la o unitate

de investiții și reprezintă, de asemenea, rentabilitatea capitalului investit:

$$e = \frac{P}{I} \quad (3.6)$$

unde:

P – sporul profitului obținut de la implementarea sistemului integrat de management;

I – investițiile necesare pentru elaborarea, implementarea și certificarea sistemului integrat de management.

Este cert faptul că, însuși SIM nu generează, în mod direct, creșterea profitului, dar implementarea și menținerea acestuia contribuie, în mare măsură, la reducerea costurilor de producție și, mai concret, a costurilor calității. În condițiile creșterii vânzărilor și reducerii costurilor, profitul, evident, este în creștere.

Dat fiind faptul că SIM nu a fost implementat încă la nici o întreprindere de fabricare a produselor din carne din Moldova, nu a fost posibilă evaluarea eficienței economice a acestuia. Totodată, în continuare s-a evaluat eficiența economică a implementării Sistemului de management al siguranței alimentelor de la SRL Rogob, conform cerințelor ISO 22000:2005, implementat cu asistența autorului tezei.

În urma estimărilor, s-a determinat că economia costurilor calității la SRL Rogob, rezultată de la implementarea Sistemului de management al siguranței alimentelor, a constituit circa 488 mii lei în anul 2015. În cazul dat, economia costurilor calității poate fi considerată ca sporul profitului la SRL Rogob.

În același timp, la întreprinderea în cauză, investițiile pentru siguranța alimentelor au alcătuit circa 160 mii lei, inclusiv:

- Implementarea Sistemului de Management al siguranței alimentelor de către consultanții externi – 80 mii lei;
- Certificarea de către organismul de certificare (2015-2016) – 80 mii lei.

Pornind de la cele expuse mai sus, coeficientul de eficiență economică a Sistemului de Management al siguranței alimentelor, implementat la SRL Rogob, este egal cu 3,05 (488,0/160,0), ceea ce ne vorbește despre faptul că efectul obținut de la implementarea standardului ISO 22000:2005 este mai mare decât resursele consumate sau, cu alte cuvinte, investițiile realizate.

Totodată, calculele prezentate mai sus confirmă că avantajele implementării și certificării Sistemului de Management al siguranței alimentelor în sectorul cărnii și produselor din carne sunt mai mari în termeni valorici decât investițiile necesare, perioada de răscumpărare a acestora fiind mai mică de un an.

În viziunea noastră, este greșită opinia potrivit căreia implementarea sistemului integrat de management este o povară din punct de vedere financiar pentru întreprinderile moldovenești și majoritatea acestora nu sunt capabile să suporte asemenea cheltuieli. Calculul exemplificat mai sus ne permite să tragem concluzia despre necesitatea stringentă a implementării acestora în cadrul fabricilor de prelucrare a cărnii din Republica Moldova, avantajul principal fiind recuperarea rapidă a investițiilor și sporirea eficienței economice a activității acestora.

3.5 Concluzii la Capitolul 3

1. Redresarea situației economice în sectorului de producere a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, precum și perfecționarea managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne, poate fi asigurată printr-un sistem armonizat de măsuri de ordin strategic, legislativ-normativ, economico-comercial și managerial. Astfel, în teză a fost formulat și justificat un set de măsuri la nivel mezoeconomic pentru perioada 2019-2021, menite să eficientizeze activitatea sectorului vizat.

2. În calitate de strategie de dezvoltare a sectorului cărnii și produselor din carne din Republica Moldova și reieșind din specificul acesteia, a fost sugerată strategia de integrare pe verticală, care va pune baza necesară pentru acumulările de capitaluri și un management eficient al întregului lanț valoric cu următoarele verigi de bază: producere/procesare/distribuție.

3. Eficiența integrării pe verticală pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone va depinde de un șir de factori și anume: cunoașterea adecvată a cerințelor și tendințelor de piață, precum și cunoașterea exactă a cerințelor cumpărătorilor, care urmează a fi satisfăcute; cooperarea adecvată cu partenerii din lanțul valoric; management calificat și bine motivat; activitatea de cercetare-dezvoltare permanentă; minimizarea costurilor tranzacționale etc.

4. Rezultatele evaluării proiectului investițional legat de deschiderea fermei zootehnice de creștere a taurinelor pentru carne a arătat că investiția totală se va recupera – 7 ani. Astfel, calculele economice au demonstrat eficiența economică a deschiderii fermelor zootehnice în cadrul promovării strategiei de integrare pe verticală în amonte în sectorul de fabricare a cărnii și produselor din carne.

5. Ținând cont de tema tezei, au fost propuse și argumentate din punct de vedere economic măsurile de perfecționare a managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, legate de re-proiectarea subsistemelor manageriale (optimizarea organigramei, introducerea unui nou sistem informațional, implementarea managementului prin obiective și metodei trasabilității), ceea ce, în final, contribuie la perfecționarea funcțiilor manageriale.

6. Sistemul ERP, propus în calitate de sistem informațional pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne, este conceput într-o arhitectură modulară și utilizează o baza de date unică, astfel că utilizatorii au posibilitatea de a selecta modulele necesare, de a adauga module noi și de a realiza diverse combinații cu scopul de a-și îmbunătăți performanța afacerii.

7. În scopul promovării și diversificării exporturilor, în special ieșirea pe piața UE, autorul tezei a sugerat și a justificat implementarea în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne moldovenești a unui sistem al trasabilității, care reprezintă una din condițiile de bază ale Comisiei Europene pentru anularea interdicției de a exporta în UE produsele din carne moldovenești.

8. Evaluarea eficienței managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne este crucială în condițiile economiei de piață. Astfel, autorul a propus în teză o metodologie proprie de evaluare a eficienței managementului, bazată pe calcularea eficacității și eficienței managementului. În urma reprojecțării subsistemelor manageriale pentru SRL Rogob, sugerate de autor, eficacitatea managementului a constituit 14483,8 mii lei, iar eficiența – 89,2%, valori care pot fi considerate din punct de vedere economic.

9. Crearea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne este o tendință nouă la nivel mondial, inclusiv și în Republica Moldova. S-au propus și s-au justificat următoarele componente pentru sistemul integrat de management: Siguranța alimentelor - Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Ca rezultat al cercetării efectuate privind managementul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne formulăm următoarele concluzii și recomandări:

Concluzii generale:

1. Principalele tendințe de perspectivă ale managementului contemporan la nivel mondial sunt: accentuarea dimensiunii previzionale a managementului; informatizarea și flexibilizarea managementului; profesionalizarea managementului; managementul bazat pe cunoștințe [91].
2. Un concept nou în știința managerială este „sistemul integrat de management”, care integrează toate componentele sistemelor de management aplicate în organizație într-un sistem coerent și reprezintă un set de procese interconectate, care folosesc aceleași resurse organizaționale pentru a asigura succesul durabil al organizației în raport cu necesitățile și așteptările părților interesate [95].
3. Sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne este unul de bază al complexului agroalimentar din Republica Moldova, care asigură populația țării cu produse de importanță vitală. Cercetările realizate au demonstrat faptul că sectorul dat este orientat preponderent spre piața locală [87; 93].
4. Cu privire la situația actuală în sector s-a constatat necesitatea accelerării proceselor de restructurare și modernizare a întreprinderilor din sector, având în vedere importanța economică și socială a acestora pentru asigurarea unei dezvoltări economice integrate și durabile a țării [90].
5. Cea mai dinamică activitate economică aferentă sectorului este asigurată de subsectorul fabricarea produselor din carne. În prezent există un număr de 50 de întreprinderi, care produc același sortiment de produse, în condițiile unei libere alegeri și activitatea desfășurată este transparentă din punctul de vedere al schimbărilor posibile, toate acestea ne permit să conchidem că piața produselor din carne tinde spre caracteristicile pieței cu concurență perfectă.
6. Cu privire la situația sectorului zootehnic constatăm că revitalizarea fermelor zootehnice este, cu regret, nerealizată. În continuare în Republica Moldova se menține practica concentrării efectivului de animale în sectorul gospodăriilor populației, ceea ce impactează activitatea întreprinderilor de fabricare a produselor din carne [90].
7. Activitatea economico-financiară la întreprinderile de fabricare a produselor din carne ca efect al funcționării sistemului de management este una dificilă, majoritatea întreprinderilor analizate activează cu pierderi, au dependență esențială de surse împrumutate, nu dispun de

capital suficient de rulment, au o rotație a activelor destul de încetinită ținând cont de specificul procesului de producție.

8. Situația economică care s-a creat în sectorul producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne din Republica Moldova este determinată de lipsa unui program concret de dezvoltare a sectorului, lipsa unei rețele organizate de aprovizionare cu materie primă și suportul insuficient din partea statului [87; 90; 93].
9. Diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a sistemului de management în cadrul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova a permis stabilirea nivelului general de maturitate a sistemului de management, prin urmare, la majoritatea întreprinderilor chestionate au fost identificate oportunitățile de sporire a eficienței sistemului de management [94].
10. Analiza calitativă a chestionarelor completate a permis constatarea că cel mai bine la întreprinderile analizate funcționează organizarea și controlul ca funcții ale managementului și subsistemului informational. Oportunitățile de creștere a eficienței managementului au fost identificate la managementul strategic, activitățile de planificare, coordonare și motivare, la subsistemul organizatoric și metodologic, precum și la dezvoltarea sistemelor integrate de management și ale culturii organizaționale [94].

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea din punct de vedere științific, metodologic și practic a măsurilor în domeniul managementului întreprinderii, fapt ce a confirmat oportunitatea perfecționării acestuia atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic, în vederea eficientizării activității întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Soluționarea problemei științifice importante permite formularea recomandărilor și identifică direcții de cercetare noi:

1. Autorul recomandă aplicarea unui set de măsuri care țin de politicile de stat, menite să eficientizeze activitatea sectorului, inclusiv din punct de vedere managerial, care pot servi drept bază pentru elaborarea Programului de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne pentru perioada 2019-2021. Acțiunile prioritare susținute de autor se referă la promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte; reprojectarea managerială în cadrul întreprinderilor sectoriale și evaluarea eficienței managementului; implementarea sistemelor integrate de management în cadrul întreprinderilor din sector.
2. În opinia autorului, drept strategie de dezvoltare a sectorului vizat se propune „strategia de integrare pe verticală”. Cea mai potrivită formă este integrarea pe verticală în amonte, care ar

permite organizarea unei rețele stabile de aprovizionare cu materie primă, și asigurarea controlului pe întregul lanț valoric de fabricare a produselor din carne.

3. Oportunitatea integrării pe verticală în amonte este evaluată prin calculul eficienței economice a proiectului investițional de deschidere a fermei zootehnice de creștere a taurinelor. Rezultatele evaluării proiectului investițional demonstrează eficiența proiectului propus cu recuperarea investiției în 7 ani.
4. Perfecționarea subsistemului organizatoric, prin implementarea măsurilor de optimizare a organigramelor de conducere la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, mai cu seamă pentru întreprinderile de talie mare și mijlocie. În perspectivă, în viziunea autorului, tendința trebuie să fie de re-proiectare a organigramelor spre structuri adaptive de tip divizional sau matriceal.
5. În calitate de soluție pentru perfecționarea subsistemului informațional la întreprinderile din sectorul vizat se propune „integrarea informațională” sau Enterprise Resource Planning (ERP).
6. Pentru perfecționarea subsistemului metodologic existent, în viziunea autorului, este stringentă implementarea în viitorul apropiat a următoarelor două metode manageriale moderne: managementul prin obiective și metoda trasabilității. Conform prognozelor autorului, ca urmare a implementării metodei managementului prin obiective, se va raționaliza atât subsistemul metodologic, cât și cel decizional al SRL Rogob, iar cheltuielile administrative anuale se vor reduce.
7. În scopul evaluării eficienței recomandărilor formulate în teză autorul propune o metodologie proprie de evaluare absolută și relativă a managementului întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.
8. Tendințele de dezvoltare și practica întreprinderilor din UE au contribuit la identificarea formatului sistemului integrat de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne alcătuit din sistemul de management al siguranței alimentului – Calitate – Mediu – Sănătate și securitate ocupațională. Modelul recomandat are în vizor o abordare conceptuală nouă și privește integrarea elementelor comune într-un sistem de management pertinent și adecvat în baza cadrului normativ descris în standardele internaționale.

BIBLIOGRAFIE

În limba română

1. Analiza pieței cărnii din Republica Moldova 2013-2016. Studiu. Chișinău: SRL Date Inteligente, 2016. 23 p.
2. Andreica M., Stoica M., Luban F. Metode cantitative în management. București: Editura Economică, 1998. 368 p.
3. Andreica M., Popescu M., Micu D. Abordări moderne ale managementului previzional al organizațiilor economice. București: Editura ASE, 2016. 193 p.
4. Andronic B. Performanța firmei. Iași: Editura Polirom, 2000. 264 p.
5. Androniceanu A., Nicolescu O. Adaptarea unor metode și tehnici de management ale întreprinderii la condițiile economiei de piață. București: ASE, 1997. 332 p.
6. Antreprenoriat: inițierea afacerii. Sub red. Bugaian L., Catanoi V., Cotelnic A. și alții. Chișinău: Elena-V.I. SRL, 2010. 344 p.
7. Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2016. Chișinău, 2016. 558 p.
8. Aplicație ERP – resurse, motivații și avantaje ale implementării unui sistem ERP. http://www.senioreerp.ro/resurse_utile/sistem-erp-resurse-avantaje-ale-implementarii-erp/ (vizitat 06.2016).
9. Bălănuța V. Analiza gestionară. Lucrare didactică și practico-aplicativă în domeniul diagnosticului activității întreprinderii de producție. Chișinău: ASEM, 2003. 120 p.
10. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. București: Editura Economică, 1999. 310 p.
11. Bărbulescu C. Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică: strategii și politici de redresare și dinamizare a activității. București: Tribuna Economică, 2002. 319 p.
12. Bugaian L. Managementul producției în întreprinderile industriei alimentare. Chișinău: Tipografia A.Ș.M., 2008. 284 p.
13. Bugaian L., Lozovanu C. Restructurare prin integrare în industria laptelui. Chișinău: USM, 2006. 250 p.
14. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512 p.
15. Burduș E., Popa I. Metodologii manageriale. București: Editura Pro Universitaria, 2014. 420 p.
16. Burlacu N., Graur E. Bazele managementului. Chișinău: Editura ASEM, 2006. 201 p.
17. Caraiani G., Georgescu T. Managementul afacerilor. București: Editura Lumina-Lex, 2003. 658 p.

18. Ceaușu Iu. Strategii Manageriale: management performant. București: Editura Academică de Management, 2005. 1162 p.
19. Ce este sistemul HACCP? <https://cosminpurcar.wordpress.com/2011/02/08/ce-este-sistemul-haccp/> (vizitat 08.2016).
20. Ce este HACCP? Proiectarea și implementarea unui sistem HACCP. <http://proalimente.com/este-haccp-proiectarea-implementarea-unui-sistem-haccp/> (vizitat 08.2016).
21. Ce înseamnă ERP? <http://www.seniorsoftware.ro/erp/ce-inseamna-erp/> (vizitat 06.2016).
22. Certo S. C. Managementul modern. București: Teora, 2003. 560 p.
23. Chirilă V. Managementul calității. Chișinău: Editura Tehnica-Info, 2002. 256 p.
24. Ciocîrlan D. Sisteme și tehnici manageriale. București: Sylvi, 2003. 182 p.
25. Ciobanu I., Ciulu R. Strategii competitive ale firmei. Iași: Editura Polirom, 2005. 335 p.
26. Ciornîi N., Blaj I. Economia firmelor contemporane. Chișinău: Prut Internațional, 2003. 200 p.
27. Ciurea S, Drăgulănescu N. Managementul calității totale. București: Editura Economică, 1995. 160 p.
28. Cochina I. Managementul general al firmei. București. 2004. 142 p.
29. Cole G.A. Management: teorie și practică. Chișinău: Știința, 2006. 443 p.
30. Constantinescu D., Ungureanu A.M., Tarara L. Management general. București: Colecția Națională, 2000. 432 p.
31. Cornescu V., Stanciu S. Managementul organizației. București: All Back, 2003. 296 p.
32. Costake N. Managementul sistemelor economice. București: Transadat, 1999. 260 p.
33. Coste V. Managementul în afaceri. Iași: Gaudeamus, 1994. 195 p.
34. Cotelnic A. Managementul unităților economice. Chișinău. Editura ASEM, 1998. 120 p.
35. Cotelnic A. Managementul activității de producție. Chișinău: Editura Evrica, 2003. 184 p.
36. Crecană C. Analiza afacerilor. București: Editura Economică, 2002. 288 p.
37. Crețu I. Strategii de creștere a vânzărilor în industria de prelucrare a laptelui din Republica Moldova. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2003. 173 p.
38. Crețu I. Managementul Calității. Note de curs. Chișinău: Editura „Tehnica-UTM”, 2008. 50 p.
39. Crețu I., Oberșt A., Management General. Note de curs. Chișinău: Editura „Tehnica-UTM”, 2013. 67 p.
40. Crețu I., Oberșt A., Management Strategic. Chișinău: Editura „Tehnica-UTM”, 2014. 60 p.
41. Deac V. (coordonator), Management. București: Editura „ASE”, 2014. 456 p.
42. Despre OHSAS 18001:2007. <http://www.calitate-management.ro/ohsas18001.htm> (vizitat

- 07.2016).
43. Drucker P. Despre profesia de manager. București: Meteor Press, 2000. 192 p.
 44. Dumbrava I. Management general. București: România de mâine, 2000. 256 p.
 45. Dumitrașcu V. Managementul organizației: concepte moderne. Iași. Sedcom Libris, 2005. 200 p.
 46. Dumitrescu C., Fîntînă N., Militaru C. Elemente de management general. Timișoara: Eurobit, 1998. 200 p.
 47. Dumitrescu M. Management performant. București: Editura „România de mâine”, 2001.
 48. Ermurachi T. Dicționar de management general. București: FIMAN, 1998. 151 p.
 49. Fundătura D. Dicționar de management. București: SC „Diacon Coresi” SRL, 1992. 246 p.
 50. Gavrilă T., Lefter V. Managementul general al firmei. București: Editura Economică , 2002. 304 p.
 51. Gâf-Deac M. Management general. Curs în tehnologie ID-IFR, București: Editura Fundației România de Mîine; 2014. 268 p.
 52. Gheorghiuță M. Economia întreprinderii industriale: Manual universitar. Chișinău: Cuvîntul-ABC, 2011. 280 p.
 53. Gherghut A. Management general și strategic. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
 54. Ghidul începătorului ERP. http://www.consultantaerp.ro/Articole_ERP/Ghidul-incepatorului-ERP.html (vizitat 06.2016).
 55. Handrabura A. Implementarea sistemelor integrate de management în cadrul industriei de cofetărie din RM – concept și realitate. P.71-79, Conferința științifică internațională Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice (23-24 septembrie, 2011) – Volumul I.
 56. Harrington H.J., Harrington S. J. Management total în firma secolului 21. București: Teora, 2000. 408 p.
 57. Hofstede G., Managementul structurilor multiculturale. București:Editura Economică, 1995. 304 p.
 58. Hrișcev E. Managementul firmei. Chișinău: A.S.E.M., 1998. 399 p.
 59. Ionescu C. Cum să construim și să implementăm un sistem de management de mediu în conformitate cu ISO 14001. București: Editura Economică, 2000. 220 p.
 60. ISO 22000:2005 Sistemul de Management al Siguranței Alimentului. http://www.topconsulting.md/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=20&lang=ro (vizitat 08.2016).
 61. Istocescu A. Managementul organizației. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=311&idb=7> (vizitat 08.10.2015).

62. Isac C., Isac A. ș.a. Diagnostic managerial. Petroșani: Editura Universitas, 2006. 308 p.
63. Lapușin R., Jalencu M. Impactul procesului de management asupra rezultatelor economice al întreprinderilor. Buletin științific. Bacău: Universitatea „George Bacovia”, 2000. 50 p.
64. Litvin A. Managementul calității – premisă de creștere a competitivității întreprinderilor. UASM, Chișinău: Centrul editorial al UASM, 2011, 212 p.
65. Luca G.P. Management general. Iași: Chemarea, 1993. 130 p.
66. Lupa C. Sănătatea și securitatea în muncă și standardul OHSAS 18001. <http://rcertind.ro/wp-content/uploads/2014/02/ohsas.pdf> (vizitat 07.2016).
67. Moldovan Ioan Radu (coord.), Cercetări privind tehnologia de îngrășare și efectul de ameliorare în direcția producției de carne a raselor autohtone de taurine încrucișate cu rasa Aberdeen Angus. Rezumat al tezei de doctorat. Cluj Napoca, 2012
68. Maciuc V., (coord.) Manual în bune practici de creșterea bovinelor, Ed. ALFA, Iași, 2015 – 100 p.
69. Mads Urup Gjodesen, Vibeke Fladkjaer Nielsen, Lucian Blaga, Henrik Frederiksen, Mihai Mașinistru, Adrian Greculescu, Sisteme de adăpost pentru bovine – volumul 1. Standarde de fermă, 2010 – 178 p.
70. Miclăuș I.M., Miclăuș M.M. Management general. București: Editura Universitară, 2007. 296 p.
71. Mihalcea R., Androniceanu A. Management: fundamente, interferențe, studii de caz. București. Editura Economică, 2000. 464 p.
72. Mihuleac E. Știința managementului: Tehnologie, tehnici, mijloace și instrumente. București: Ed. Fundația România de Mîine, 1995. 129 p.
73. Moga T., Rădulescu C. Fundamentele managementului. București: ASE, 2004. 227 p.
74. Negrei C. Instrumente și metode în managementul mediului. București: Editura Economică, 1999. 124 p.
75. Nica E. Managementul performanței: perspectivă umană. București: Editura Economică, 2006. 230 p.
76. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Editura Economică, 1997. 596 p.
77. Nicolescu O. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: Editura Economică, 2000. 528 p.
78. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Tribuna Economică, 2001. 360 p.
79. Nicolescu O. (coordonator) Dicționar de management. București: Editura Pro Universitaria, 2011. 904 p

80. Nicolescu O., Plumb I. ș.a. Abordări moderne în managementul și economia organizației. Volumul I Managementul general al organizațiilor. București: Editura Economică, 2003. 440 p.
81. Nicolescu O., Plumb I. ș.a. Abordări moderne în managementul și economia organizației. Volumul II Managementul pe domenii de activitate. București: Editura Economică, 2003. 575 p.
82. Nicolescu O., Plumb I. ș.a. Abordări moderne în managementul și economia organizației. Volumul III Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații. București: Editura Economică, 2003. 328 p.
83. Nicolescu O., Plumb I. ș.a. Abordări moderne în managementul și economia organizației. Volumul IV Eficiența economică și performanța managerială a organizației. București: Editura Economică, 2003. 414 p.
84. Nicolescu O. Verboncu I. Management și eficiența. București: Editura NORA, 1994. 253 p.
85. Nicolescu M. Diagnostic global strategic. București: Editura Economică, 1997. 455 p.
86. Nour V. Trasabilitatea produselor alimentare. Craiova: Editura Universitaria, 2016. 215 p.
87. Oberșt A. Situația curentă a industriei cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. In: Meridian Ingineresc, 2007, nr. 4, p. 78-79.
88. Oberșt A. Sistemul de siguranță alimentară în Republica Moldova. In: Revista Economică, Ediție suplimentară, Octombrie, 2008, p.104-108.
89. Oberșt A. Orientarea managementului către procese – principiul important în asigurarea performanței întreprinderii. In: Antreprenoriat: ingineria afacerii. Tezele conf. naționale științifico-practice cu participare internațională. Chișinău: Universitatea Tehnică a Moldovei, 2011, p.29-34.
90. Oberșt A. Strategia de dezvoltare pentru ramura cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. In: Strategii și politici de management în economia contemporană. Tezele conf. naționale cu participare internațională. Chișinău: Academia de Studii Economice a Moldovei, 2016, p.122-125.
91. Oberșt A., Crețu I. Tendințele actuale în dezvoltarea managementului contemporan. In: Creșterea economică în condițiile globalizării. Tezele conf. internaționale științifico-practice. Chișinău: INCE, 2016, p.146-149.
92. Oberșt A. (Scripnic A.), Sîrbu I. Metode și tehnici de management specifice elaborării strategiei organizației. In: Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale. Tezele conf. internaționale științifico-practice, Chișinău: AGEPI, 2007, p.75-78.
93. Oberșt A., Sîrbu I. Analiza situației economice ramurale în Republica Moldova. In:

- Economica, 2009, nr. 3 (67), p.42-48.
94. Oberșt A., Crețu I., Diagnosticul managementului în întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, Conferință Științifică Internațională În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii. Tezele conf. științifice internaționale. Chișinău ASEM, 2017, p. 182-186.
 95. Oberșt A., Crețu I., Asigurarea dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin implementarea sistemelor integrate de management, In: Creșterea economică în condițiile globalizării. Tezele conf. internaționale științifico-practice. Chișinău: INCE, 2017, p. 69-72.
 96. Oprean C., Kifor V. ș.a. Managementul integrat al calității. București, Editur Academiei Române, 2012. – 571 p.
 97. Oprean C. Tendințe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne. Chișinău: Departamentul Editorila-Poligrafic al ASEM, 2008. 276 p.
 98. Panaite C., Prodan A., Iftimescu A. Management. Iași: Sanvialy, 1996. 215 p.
 99. Panaite N., Iftimescu A. Management: concepte și aplicații. Iași: Alexandru Ioan Cuza, 2003. 347 p.
 100. Peel M. Introducere în management: pentru o mai bună performanță în afaceri. București: Editura Economică, 1994. 192 p.
 101. Petrescu I., ș.a., Fundamentele practicii manageriale. București Editura Maiko, 1994.- 168 p.
 102. Petrescu I. Managementul performanței. Brașov: Lux Libris, 2002. 120 p.
 103. Petrescu I. Management. București: Holding Reporter, 1993. 392 p.
 104. Pitic D. Managementul excelenței organizaționale în întreprinderile mici și mijlocii – modele și metode. București: Editura Economică, 2011. 254 p.
 105. Popa I. Management general. București, 2009. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=471&idb=> (vizitat 09.2015).
 106. Popescu L. Managementul firmelor moderne: Principii, metode, strategii. București: Editura Economică, 1996. 180 p.
 107. Pruteanu O, Bohosievici C, Iordăchescu D, Ghiță E. Managementul Calității Totale. București: Editura Junimea, 1998. 368 p.
 108. Pugh D., Hickson D., Managementul organizațiilor. București:Codecs, 1989. 250 p.
 109. Reglementarea tehnică HOTĂRÂRE Nr. 720 din 28.06.2007 cu privire la aprobarea Reglementării tehnice ”Produse din carne”. Publicat : 20.07.2007 în Monitorul Oficial Nr. 103-106 art Nr : 820
 110. Russu C. Management: concepte, metode, tehnici. București: Editura Economică, 1996.

355 p.

111. Sandor O. Sistemul HACCP și standardul ISO 22000.
http://www.usamvcluj.ro/simpo_stud/files/2012/1.Facultatea%20de%20Agricultura/03.Stiinta%20si%20tehnologia%20alimentelor/SANDOR%20OANA.pdf (vizitat 08.2016).
112. Sîrbu I. Economia și organizarea ramurilor agro-industriale. Chișinău: Editura USM, 1990. 200 p.
113. Schileru I. Ce trebuie să știm despre trasabilitate. <http://www.apc-romania.ro/ro/i-ce-trebuie-sa-stim-despre-trasabilitate/NDA0LTE.html> (vizitat 09.2016).
114. Siguranța alimentului HACCP și ISO 22000. <http://www.dsmconcept.ro/siguranța.html> (vizitat 08.2016).
115. Slonovschi D. Comportamentul consumatorilor de mezeluri ROGOB. Chișinău: Magenta Consulting, 2015. 97 p.
116. SM SR EN ISO 9001:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe, 2015. 40 p.
117. SM SR EN ISO 14001:2015, Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare, 2015. 30 p.
118. SM SR EN ISO 22000:2005, Sistemul de management al siguranței alimentului, 2005. 40p.
119. SM SR EN ISO 22005:2007, Trasabilitatea în lanțul alimentară. Principii generale și cerințe fundamentale pentru proiectarea și implementarea sistemului, 2007. 8 p.
120. SM SR OHSAS 18001:2008, Sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale, 2008. 26 p.
121. Stratan A. Management: resurse – transformare – rezultate. Chișinău: F.E.P. Tipografia Centrală, 2001.168 p.
122. Stratan A., Perciun R., Oleiniuc M. Management strategic. – Chișinău: Editura IEFS, 2012. 360 p.
123. Stratan A., Bajura T. Ghid metodologic „Metodologia elaborării și evaluării proiectelor investiționale pentru sectorul agroalimentar”, Chișinău, INCE, 2017, p. 1-70, ISBN 978-9975-3171-4-6
124. Trasabilitate. <http://www.productis.ro/module/solutii/trasabilitate-haccp-iso-22000/> (vizitat 09.2016).
125. Trasabilitate și siguranța alimentelor.
file:///C:/Users/Computer/Downloads/RO_Trasabilitate__2016-07.pdf (vizitat 09.2016).
126. Țițu M. ș.a. Cercetarea experimentală aplicată în creșterea calității produselor și serviciilor. București: Editura AGIR, 2011. 684 p.
127. Țurcanu Gh., Hârbu E., Ursachi V. Metodologia prognozării proceselor economice în

- managementul întreprinderii. Editura ASEM, Chișinău, 2011. 344 p.
128. Vagu P., Stegăroiu I. (coordonatori) ș.a. Tratat de management general, Vol. 1 Școlile de management. Târgoviște, Editura Biblioteca, 2013.- 467 p.
129. Vasile G. Trasabilitatea, un concept dincolo de industria alimentară. http://www.marketwatch.ro/articol/3788/Trasabilitatea_un_concept_dincolo_de_industria_alimentara/ (vizitat 09.2016).
130. Vasilescu I., Andreica M. Abordări moderne în managementul și economia organizației: vol.4, Eficiența economică și performanța managerială a organizației. București: Editura Economică, 2003. 414 p.
131. Vasilescu I., Cicea C., Dobrea C. Eficiența investițiilor aplicată. București: Luminalex, 2003. 120 p.
132. Vasilescu I. ș.a. Managementul investițiilor. București: Editura Eficon Press, 2009. 350 p.
133. Verboncu I., Zalman M. Management și performanțe. București: Editura ASE, 2005. 350 p.
134. Vieru Iu. Ce este HACCP și de ce este necesar. <http://www.codexalimentarius.ro/ce-este-haccp-si-de-ce-este-necesar-2.html> (vizitat 08.2016).
135. Ursachi I. Management. București: ASE, 2005. 362 p.
136. Ursu A., Ghidul practic tehnico-economic și de management - Producție animală, <http://www.cameraagricolavn.ro/biblioteca/ghiduri/ghid%20ZOOTEHNIE.pdf>, (vizitat 09.2017)
137. Zaharia M. Management teorie și aplicații C++. București: Editura Economică, 1997. 120 p.

În limba rusă

138. Анисимов Б. Рыночная хозрасчетная модель управления становится брендом антикризисной экономики. În: Мясная индустрия. 2016, nr.2, с. 20.
139. Байер Е. Тенденции развития мясной отрасли в мире. În: Мясная индустрия. 2013, nr.10, с. 12.
140. Байс М., Управленческая экономика „Стратегия бизнеса”. Москва: ЮНИТИ, 1999. 500 с.
141. Белов И.А. Основы управления в организациях. Москва: ЮНИТИ, 1998. 210 с.
142. Герчикова И. Менеджмент. Москва: ЮНИТЕ, 1995. 379 с.
143. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1997. 145 с.
144. Дардик В.Б., Осянин Д.Н. Кластерная инвестиционная политика в мясной отрасли.

- Îп: Мясная индустрия. 2014, пг.1, с. 28.
145. Дафт Р. Менеджмент. Санкт Петербург: Питер, 2000. 250 с.
 146. Дракер П. Энциклопедия менеджмента. Москва: Вильямс, 2004. 245 с.
 149. Жаринов А. И., Алиев М. С., Дыдыкин А. С. Современные тренды ассортимента мясопродуктов. Îп: Мясная индустрия. 2016, пг.4, с. 16.
 150. Жаринов А.И., Морозов А.В. Социально-экономические факторы и ассортиментная политика мясоперерабатывающей промышленности. Îп: Мясная индустрия. 2015, пг.9-10, с. 8.
 151. Или В., Лункарь А., Макарь А. Анализ качества мяса крупного рогатого скота в Республике Молдова, 79 Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів. Національний Університет Харчових Технологій. Київ, 15 – 16 квітня 2013, ч. 1, с. 389-390
 152. Кабушкин Н. Основы менеджмента. Минск: Новое знание, 2003. 290 с.
 153. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Москва: Издательство НОРМА, 2001. 528 с.
 154. Коноков Д.Г., Рожков К.Л.. Организационная структура предприятий. Санкт-Петербург: “Специальная литература”, 1999. 324 с.
 155. Кубышко А.А. Еще более новые реалии мясного рынка. Îп: Мясная индустрия. 2016, пг.1, с. 4.
 156. Кубышко А.А. Мясной бизнес в новой экономической реальности. Îп: Мясная индустрия. 2016, пг.6, с. 4.
 157. Кузнецова О.А., Юрчак З.А. и др. Новые стандарты мясной отрасли. Îп: Мясная индустрия. 2015, пг.11, с. 20.
 158. Менеджмент. Под редакцией Короткова М. Москва: Инфра-М, 2005. 85 с.
 159. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва.: Дело, 1992. 422 с.
 160. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П. и др. Конкурентные стратегии ценообразования предприятий мясной отрасли. Îп: Мясная индустрия. 2013, пг.3, с. 36.
 161. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П. и др. Конкурентоспособность – важнейший фактор успеха на рынке мясной индустрии. Îп: Мясная индустрия. 2014, пг.12, с. 13.
 162. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П. и др. Преодоление последствий продовольственного эмбарго на российском рынке мяса. Îп: Мясная индустрия. 2015, пг.5, с. 9.
 163. Небурчилова Н.Ф., Петрунина И.В. Перспективы развития мясной промышленности

- в современных условиях. În: Мясная индустрия. 2016, nr.7, с. 9.
164. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. Москва.: Знание, 1999. 260 с.
165. Птуха А., Кулакова Ю. Российский рынок колбасных изделий. În: Мясная индустрия. 2014, nr.12, с. 6.
166. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления. Таганрог: ТРТУ, 2000. 145 с.
167. Румянцева З. Менеджмент организации. Учебное пособие. Москва: Инфра – М, 1996. 168 с.
168. Сырбу И.М. Основы предпринимательской деятельности: курс лекций. Кишинэу: МЭА, 2002. 527 с.
169. Фатхутдинов Р.А., Производственный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 491 с.
170. Чернуха И.М., Маслова Н.В., Юрчак З.А. Разработка системы ХАССП в рамках нового стандарта на предприятиях отрасли. În: Мясная индустрия. 2016, nr.7, с. 30.

În limbile engleză și franceză

171. Daft R.L. Management, 5th edition. London: Dryden Press, 2000. 781 p.
172. Hermel Ph. Qualité et management stratégiques: Du mythe au réel Broché. Paris: Editions d'Organisation, 1989. 160 p.
173. Hitt M.A., Middlemist R.D., Mathis R.L. Management: concepts and effective practice. Saint Paul: West Pub. Co., 1989, 500 p.
174. Johannsen H., Robertson A.B. Management Glossary. Longness Green et co., 1968. 460 p.
175. Koontz H., Donnell C. Weihrich H. Management. McGraw-Hill Book Company, 1984. 250 p.
176. Livestock commodities. <http://www.fao.org/docrep/005/y4252e/y4252e05b.htm> (vizitat 10.2016).
177. Longenecker J., Pringle Ch. Management. Toronto: Charles Merrill Publishing Company, 1981. 250 p.
178. Martin I.G. Management. Managing for results. Boston: Allyn and Bacon, 1988. 158 p.
179. Rashid, M.A., Hossain, L., Pat rick, J.D. The Evolution of ERP Systems: An historical perspective. Idea Group Publishing. 2002. 16 p.
180. XPLANE Market Research Agency, 2015/1

Sitografie

181. <http://www.ec.europa.eu/eurostat/data/database> (vizitat 10.04.2016)
182. <http://www.justice.gov.md/> (vizitat 2014-2018)

183. <http://www.statistica.md/> (Biroul National de Statistică) (vizitat 2014-2018)
184. <http://madrn.gov.md/> (Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului) (vizitat 2017-2018)
185. <http://maia.gov.md/> (Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare) (vizitat 2014-2017)
186. <http://www.ansa.gov.md/> (Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor) (vizitat 2013-2018)
187. <http://www.rogob.md/> (vizitat 2014-2018)
188. <http://www.acreditare.md/> (Centrul Național de Acreditare din Republicii Moldova (MOLDAC) (vizitat 2017-2018)

ANEXE

Anexa nr.1 Lista întreprinderilor de procesare a cărnii și fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

(la evidență la Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului)

Nr.	Denumirea întreprinderii	Locația	Profilul activității
1	SRL Negmatcom (abator)	or.Glodeni	Carne, mezeluri, semifabricate
2	SRL Cvadrivita	or.Cimișlia	Mezeluri
3	SRL Cimdeser	or. Cimișlia	Mezeluri
4	SA Roma	or. Cimișlia	Carne
5	SRL Aligocamex	or.Călărași	Carne, mezeluri
6	SRL Antadro (abator)	r-nul Florești	Carne
7	SRL Davilas-Nord	r-nul Florești	Carne
8	SRL Navelina (abator)	or.Orhei	Carne
9	ÎCCPC Coolprodcoop	r-nul Orhei	Carne
10	ÎI Familia Garbatovschi-2	or.Orhei	Mezeluri
11	ÎM Elita-Meat-Product SRL	or.Ungheni	Mezeluri
12	ÎI Rada Ceremuș	or.Ungheni	Mezeluri
13	Colprod-Coop a UCOOP (abator)	or.Ungheni	Mezeluri
14	ÎI Nour Vasile (abator)	or.Anenii Noi	Carne
15	SRL VisPas Co (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
16	SA Avicola Rosso (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
17	SRL Caroprim (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
18	ÎI Doloșcan Ghenadie (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
19	SA Floreni (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
20	SRL Pucoven (abator)	r-nul Anenii Noi	Carne
21	SRL Vaslan Grup	r-nul Anenii Noi	Mezeluri
22	SRL Anprod Grup	or.Anenii Noi	Mezeluri
23	SRL Alcalit	r-nul Anenii Noi	Mezeluri
24	SRL Vladvita	or.Anenii Noi	Mezeluri
25	SRL Mercomex-Lux	r-nul Anenii Noi	Mezeluri
26	SRL Salamer Com	r-nul Anenii Noi	Mezeluri
27	SRL Aviselect	r-nul Anenii Noi	Mezeluri
28	SRL Alvean Grup	r-nul Anenii Noi	Semifabricate
29	SRL Disaliment	r-nul Anenii Noi	Semifabricate
30	SRL Valul lui Traian (abator)	r-nul Anenii Noi	Mezeluri, conserve din carne
31	ÎI Gheorghe Baluțel	or.Ialoveni	Mezeluri
32	SRL Sembis Max	r-nul Ialoveni	Mezeluri
33	GȚ Macari Vasile	r-nul Ialoveni	Mezeluri
34	SRL Valvit-Prim	or.Ialoveni	Mezeluri
35	SRL Seconglas	r-nul Ialoveni	Mezeluri
36	SA ÎDT (abator)	r-nul Ialoveni	Carne
37	SRL Pasqua	r-nul Nisporeni	Mezeluri
38	SA Basarabia Nord	or.Bălți	Mezeluri, semifabricate, produse din carne, conserve din carne
39	SRL Tarascop-Agro	r-nul Fălești	Carne

40	SRL Hanuco (abator)	r-nul Drochia	Carne
41	SRL Soro Meteor Com (abator)	or.Soroca	Mezeluri
42	SRL Debut Sor	or.Soroca	Mezeluri
43	SRL Carne-Sud	r-nul Taraclia	Mezeluri
44	ÎI Vladimir Ciobanu	or.Leova	Mezeluri
45	SRL Xtag	or.Comrat	Mezeluri
46	ÎI Furtuna B	r-nul Drochia	Carne
47	SRL Tehnostel-Car (abator)	or.Hîncești	Carne
48	SRL Exivladim	or.Hîncești	Mezeluri
49	ÎM Agrilena	r-nul Hîncești	Carne
50	SRL Frocvel	r-nul Criuleni	Carne
51	ÎI Dameco Lux	r-nul Criuleni	Carne
52	SRL Carne DK	r-nul Criuleni	Mezeluri
53	ÎI Lidia Zlati	r-nul Ștefan-Vodă	Mezeluri
54	SC LVM/TR	or.Telenești	Mezeluri
55	SA Carmez	or.Chișinău	Mezeluri, semifabricate, produse din carne, conserve din carne
56	SRL Pegas	or.Chișinău	Mezeluri, semifabricate, produse din carne
57	SRL Mezboier	or.Chișinău	Carne
58	SRL Albertina	or.Chișinău	Carne, mezeluri
59	SRL Mitos	or.Chișinău	Carne
60	SRL Scînteia (abator)	or.Chișinău	Carne
61	SRL Olentina	or.Chișinău	Semifabricate
62	SRL Singlero	or.Chișinău	Mezeluri
63	ÎI Golovco Iurie	or.Chișinău	Mezeluri
64	SRL Cardiax Plus	or.Chișinău	Carne, mezeluri
65	SRL Alex Neosim	or.Chișinău	Carne
66	SRL SeconGlas	or.Chișinău	Carne, mezeluri, semifabricate
67	SRL Harvit Pro	or.Chișinău	Mezeluri
68	SRL Rogob	or.Chișinău	Mezeluri, semifabricate, produse din carne
69	SRL Succes-Victoria	or.Chișinău	Mezeluri
70	SRL SunSet	or.Chișinău	Carne, semifabricate
71	SRL R&R	or.Chișinău	Carne, mezeluri
72	SRL Promezcer	or.Chișinău	Carne, mezeluri, conserve din carne
73	SRL Mavita	or.Chișinău	Carne, mezeluri
74	SRL Coloteia	or.Chișinău	Carne, mezeluri
75	SRL Mezdelicatese	or.Chișinău	Mezeluri
76	SRL Suharev	or.Chișinău	Carne, mezeluri

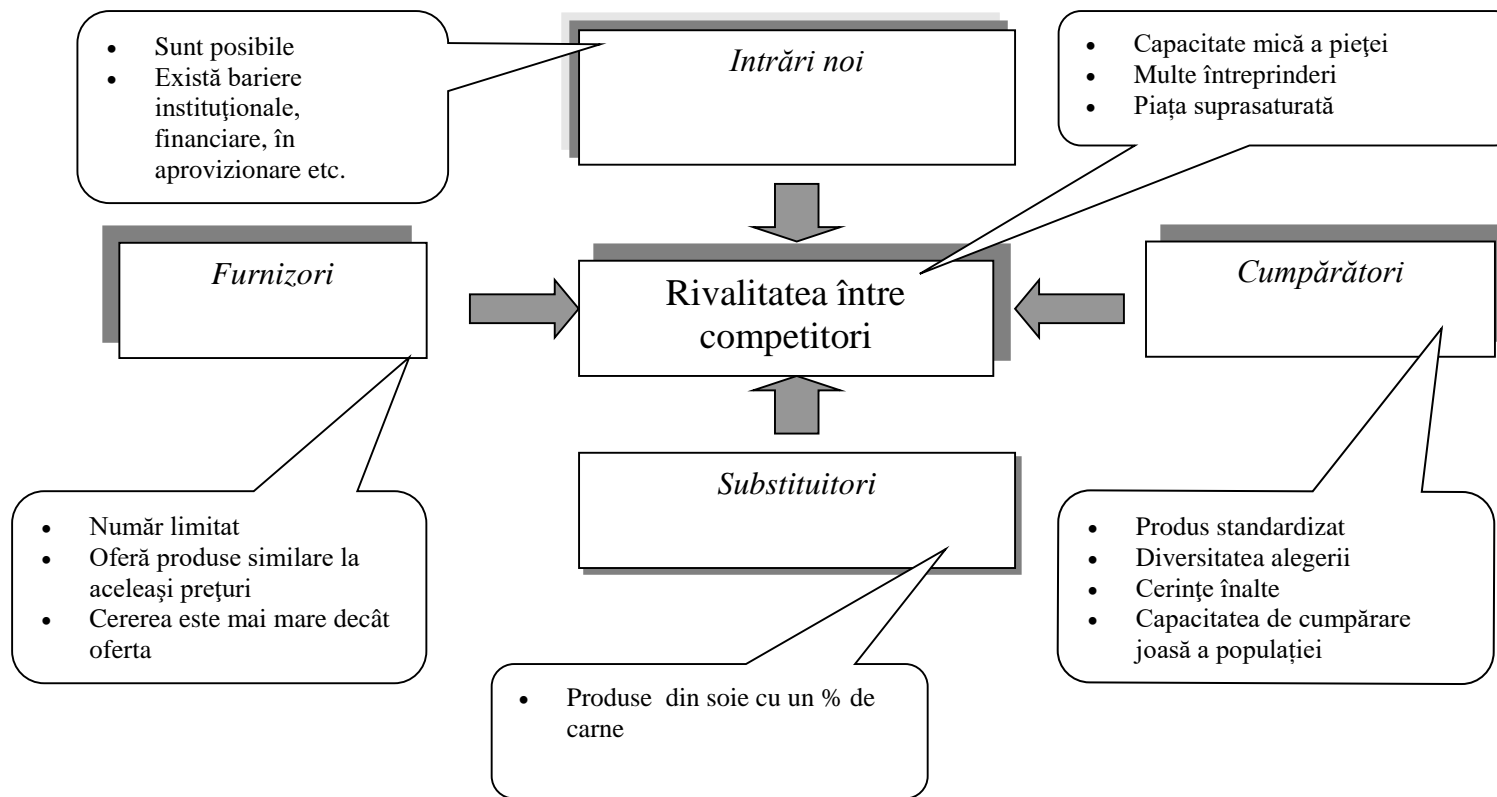
Sursa: Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului.

Anexa nr.2 Caracteristica principalelor întreprinderi de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

Întreprindere	SRL Rogob	SRL Pegas	SA Basarabia Nord	ÎM Farm Meat Processing SRL	SRL Aviselect	SA Carmez	SRL Cardiax - Plus	SRL Nivali-Prod	SRL Debut-Sor	SA Onix-Cris
Anul fondării	1997	1992	1944	1999	1997	1904	2006	2011	2003	1993
Numărul de angajați, persoane	421	300	420	384	224	69	177	140	106	17
Cifra de afaceri, mil. lei	359	297	210	220	168	25	45	130	21,0	8
Numărul punctelor de vânzare în Moldova	3500	1500	2500	-	-	2000	1500	-	-	-
Numărul magazinelor specializate	16	4	-	-	-	7	-	-	-	-

Sursa: sistematizat de autor în baza datelor întreprinderilor.

Anexa nr.3 Modelul Porter pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova



Sursa: elaborat de autor.

Anexa nr.4 Volumele de producție în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova, tone

Denumirea produselor	2013	2014	2015	2015, %
Salamuri, crenvurști si cârnăciori, exclusiv din ficat (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	11,039	10,637	11,314	15.8
Cocoși, găini si pui, tranșați in părți, proaspeți sau refrigerați, t	6,241	8,075	9,182	12.8
Carne de porc proaspătă sau refrigerata, in carcuse si semi carcuse, t	4,542	9,485	7,574	10.6
Cocoși, găini si pui, întregi, proaspeți sau refrigerați, t	5,609	7,383	6,689	9.3
Cocoși, găini si pui tranșați in părți, congelați, t	4,599	5,476	6,187	8.6
Mezeluri semiafumate, exclusiv din ficat (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	5,025	4,604	4,647	6.5
Semipreparate din carne tocata, inclusiv carne tocata si preparate din ele, t	3,664	4,072	4,064	5.7
Carne de bovine proaspătă sau refrigerata, in carcuse, semi carcuse si sferturi ne dezosate, t	3,096	2,491	2,973	4.1
Măruntaie de pasare congelate (excl. ficat), t	1,582	1,806	2,201	3.1
Cocoși, găini si pui întregi, congelați, t	1,716	1,874	2,113	2.9
Carne de bovine proaspătă sau refrigerata, tranșată, t	1,966	923	1,903	2.7
Măruntaie de pasare proaspete sau refrigerate (exclusiv ficat de găscă sau rata), t	1,410	1,804	1,890	2.6
Jamboane, spete de porc si părțile lor ne dezosate, proaspete sau refrigerate, t	675	999	989	1.4
Mezeluri afumate, exclusiv din ficat (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	874	854	955	1.3
Alte deșeuri de animale, improprii pentru consumul uman (excl. de peste), t	592	680	872	1.2
Alta carne de porc, uscata, sărată, sau afumata, t	878	830	801	1.1
Subproduse comestibile de categoria II, proaspete si refrigerate, t	743	942	798	1.1
Semipreparate in bucăți mici din carne de pasare, t	463	550	748	1.0
Carne de bovine congelata, in carcuse si semi carcuse, t	469	689	685	1.0
Alta carne de porc proaspătă sau refrigerata, t	568	370	632	0.9
Piept de porc si părți din acestea, uscat, sărat sau afumat, t	282	428	476	0.7
Carne de miel sau de ovine, congelata, in carcuse si semi carcuse, t	589	441	438	0.6
Semipreparate in bucăți mari, t	333	369	378	0.5
Subproduse comestibile de categoria I, proaspete si refrigerate, t	336	378	336	0.5
Semipreparate in bucăți mici, exclusiv semipreparate din carne de pasare, t	263	249	297	0.4
Subproduse comestibile de categoria II, congelate, t	314	276	258	0.4
Alte preparate si conserve din carne de pasare (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	343	254	249	0.3

Alte feluri de carne si organe comestibile (inclusiv faină din carne si organe) uscate, sărate sau afumate, t	256	254	239	0.3
Jamboane, spete de porcine si părți din acestea, ne dezosate, uscate, sărate sau afumate, t	134	237	231	0.3
Ficați de pasare congelați, t	126	141	187	0.3
Piei brute de bovine sau cabaline, exclusiv întregi, t	221	139	183	0.3
Lebărături si produse similare din ficat: preparate din ficat, inclusiv pateuri, paste in intestine, stomacuri, piele sau alte forme (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	101	127	164	0.2
Alte mezeluri, exclusiv din ficat (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	146	116	152	0.2
Alta carne de porc congelata, t	83	59	132	0.2
Slănină, grăsime de porc ne topită, proaspătă, refrigerata, congelata, sărată, in saramura sau afumata, t	130	154	122	0.2
Carne de cai, măgari si alte cabaline, congelata, t	297	85	120	0.2
Subproduse comestibile de categoria I, congelate, t	40	78	113	0.2
Preparate si conserve din ficat de alte animale (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	159	144	111	0.2
Carne de miel sau de ovine, proaspătă sau refrigerata in carcuse; semi carcuse si părți din acestea, t	172	303	92	0.1
Alte preparate si conserve din carne de porc inclusiv amestecuri, exclusiv alimente si preparate alimentare, t	76	99	69	0.1
Carne de bovine, uscata, sărată sau afumata, t	51	57	64	0.1
Conserve din carne de bovine, t	71	86	54	0.1
Preparate si conserve din spete de porcine si părți din acestea (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	175	116	53	0.1
Alte preparate si conserve din carne sau organe, inclusiv sânge (exclusiv alimente si preparate alimentare)	0	0	0	0.0
Alte servicii de prelucrare a producției de carne, mii lei	0	0	0	0.0
Carne de cai, măgari si alte cabaline, proaspătă si refrigerata, t	0	0	0	0.0
Carne de porc congelata, in carcuse si semi carcuse, t	119	147	0	0.0
Carne si organe comestibile de iepure, vânat si alte animale, proaspete, refrigerate sau congelate, t	55	43	0	0.0
Făinuri, prafuri si pelete din carne, oase sau organe impropriei alimentației umane; jumări, t	0	554	0	0.0
Grăsimi de bovine, ovine sau caprine, t	13	21	0	0.0
Grăsimi de pasare, t	106	127	0	0.0
Intestine, vezici si stomacuri de animale, întregi sau in bucăți (excl. de peste), t	4	0	0	0.0
Preparate din carne de porc care conțin carne sau organe de orice fel (exclusiv alimente si preparate alimentare), t	0	5	0	0.0
Total	60746	70027	71733	100,0

Sursa: Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului.

Anexa nr.5 Dinamica comerțului exterior la capitolul „Carne și organe comestibile”

Denumirea mărfurilor	Export (2015)		Import (2015)		Export (2016)		Import (2016)	
	Cantitatea (tone)	Valoarea (mii dolari SUA)	Cantitatea (tone)	Valoarea (mii dolari SUA)	Cantitatea (tone)	Valoarea (mii dolari SUA)	Cantitatea (tone)	Valoarea (mii dolari SUA)
1) Carne de animale din specia bovine: proaspătă sau refrigerată	6,2	13,6	2,1	50,1	-		97,8	222,2
2) Carne de animale din specia bovine: congelată	2344,1	6535,7	250,1	864,4	2614,5	6567,3	198,6	477,1
3) Carne de animale din specia porcine: proaspătă, refrigerată sau congelată	388,7	836,3	4836,4	9843	25,1	28,5	3304	7871,2
4) Carne de animale din speciile ovine sau caprine: proaspătă, refrigerată sau congelată	458,3	1304,1	12	47,8	576,1	1508,5	0,5	9,9
5) Carne de cal, măgar sau de catâr: proaspătă, refrigerată sau congelată	88,6	194	4,4	11,1	138,5	289,3	-	-
6) Organe comestibile de animale din speciile bovine, porcine, ovine, caprine, de cai, de măgari sau de catâri: proaspete, refrigerate sau congelate	-	-	754,4	502,8	94,3	46,1	585,4	510,1
7) Carne și organe comestibile de păsări: proaspete, refrigerate sau congelate	-	-	20716,3	18288,8	-	-	19598,4	15379,5
8) Altă carne și organe comestibile: proaspete, refrigerate sau congelate	-	-	0,01	0,05	-	-	0,02	0,08
TOTAL	3285,9	8883,73	26575,7	29608,1	3448,5	8439,7	23784,7	24470,1

Sursa: Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului.

Anexa nr.6 Totalizarea indicatorilor după destinații privind circulația cărnii în Republica Moldova

	Unitatea de măsură	Producția fabricată		Consum total	Consum, iesiri de producție			Consum intern productiv/ alte ieșiri
		total	din care cu materialul clientului		livrări totale	din care:		
						pe piața internă	pe piața externă	
2016								
Carne total	tone	34745	-	34551	32937,5	28748,9	2152	1613,5
carne de bovine	tone	4110,2	-	4133,2	4120,1	1985,9	2134,2	13,1
carne de porc	tone	8139,8	-	8276,5	8117,5	8099,7	17,8	159,0
carne de miel sau de ovine	tone	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
carne de pasăre	tone	22280,8	-	21927,6	20486,2	18449,6	0,0	1441,4
altă carne și organe comestibile	tone	214,2	-	213,7	213,7	213,7	0,0	0,0
2015								
Carne total	tone	35212,9	-	34933,3	33433,8	30827,1	2606,7	1499,5
carne de bovine	tone	4933,3	-	4845,1	4829,4	2600,9	2228,5	15,7
carne de porc	tone	5290,1	-	5218,6	5023,0	4644,8	378,2	195,6
carne de miel sau de ovine	tone	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
carne de pasăre	tone	24767,6	-	24646,1	23357,9	23357,9	0,0	1288,2
altă carne și organe comestibile	tone	221,9	-	223,5	223,5	223,5	0,0	0,0

Sursa: Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului.

Anexa nr.7 Dinamica indicatorilor economico-financiari la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

Indicatori	SRL Rogob			SA Carmez			SA Basarabia Nord		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Indicatorii profitabilității									
Vânzări nete, mii lei	195656,1	250167,1	358461,8	107765,7	29719,4	24795,9	192517,8	199658,7	209878,1
Profit net, mii lei	8380,4	13353,0	14980,8	-4285,6	5230,9	-7533,8	-36393,8	-55539,1	-30661,5
Pragul rentabilității, mii lei	169856,7	251009,0	296266,5	385386,0	127173,8	31937,3	507069,3	375529,7	272152,0
Coeficientul de atingere al pragului de rentabilitate (>1)*	1,152	0,997	1,210	0,280	0,234	0,776	0,380	0,532	0,771
Rentabilitatea vânzărilor, % (>20%)	23,222	24,986	27,803	14,207	12,955	33,226	10,199	14,484	17,425
Rentabilitatea economică, % (10-15%)	4,778	6,179	6,129	-	5,239	-	-	-	-
Rentabilitatea financiară, % (20-25%)	13,572	14,075	9,521	-	17,733	-	-	-	-
Indicatorii stării patrimoniale									
Coeficientul de imobilizare (0,6)	0,672	0,661	0,650	0,707	0,685	0,759	0,689	0,624	0,728
Ponderea patrimoniului cu destinație productivă în total patrimoniu(>0,5)	0,839	0,816	0,817	0,059	0,024	0,023	0,132	0,212	0,103
Ponderea activelor curente în suma totală a activelor (0,4)	0,328	0,339	0,350	0,293	0,315	0,241	0,311	0,376	0,272
Indicatorii capitalului de lucru									
Active curente nete, mii lei	-5744,1	34046,9	52579,1	-703,9	14532,0	15790,8	17159,8	-807,0	-2895,4
Rotația capitalului de	-	7,348	6,818	-153,104	2,045	1,570	11,219	-	-

rulment									
Ponderea activelor curente nete în active curente, %	-	14,322	19,835	19,835	14,556	17,698	9,238	-	-
Indicatorii lichidității									
Coeficientul de lichiditate generală (>2,0)	0,909	1,730	2,308	0,979	1,861	3,754	1,423	0,987	0,958
Coeficientul de lichiditate intermediară (0,7-0,75)	0,587	0,621	0,646	0,782	1,720	3,396	0,817	0,432	0,596
Coeficientul de lichiditate absolută (0,20-0,25)	0,042	0,100	0,074	0,046	0,027	0,565	0,023	0,010	0,007
Indicatorii stabilității financiare									
Coeficientul de autonomie financiară (>0,6)	0,352	0,399	0,594	0,275	0,295	0,235	0,142	-0,176	0,073
Coeficientul de atragere a mijloacelor împrumutate (<0,5)	0,648	0,601	0,406	0,725	0,705	0,765	0,858	1,176	0,927
Coeficientul de manevrare a capitalului propriu (0,5)	-0,093	0,359	0,334	-0,022	0,493	0,753	0,653	0,028	-0,164
Coeficientul de acoperire a capitalului propriu	2,840	2,506	1,685	3,633	3,385	4,254	7,066	-5,678	13,694
Indicatorii de rotație a activelor									
Coeficientul de rotație a activelor	1,116	1,052	1,352	0,943	0,298	0,278	1,036	1,202	0,868
Durata de rotație a activelor, zile	323	342	266	382	1209	1295	347	299	415

Coeficientul de rotație a activelor curente	3,402	3,100	3,864	3,221	0,946	1,152	3,334	3,194	3,190
Durata de rotație a activelor curente, zile	106	116	93	112	381	313	108	113	113
Coeficientul de rotație a stocurilor	9,594	4,834	5,367	15,996	12,515	12,091	7,835	5,676	8,435
Durata de rotație a stocurilor, zile	38	74	67	23	29	30	46	63	43
Coeficientul de rotație a creanțelor	5,859	11,871	19,746	4,308	1,042	1,535	6,063	7,585	5,248
Durata de rotație a creanțelor, zile	61	30	18	84	345	234	59	47	69
Ciclul operațional, zile	99	105	85	106	374	264	105	111	111

* - în paranteză este indicată valoarea optimă a indicatorului.

Sursa: Calculele autorului în baza rapoartelor financiare.

Anexa nr.7 Dinamica indicatorilor economico-financiari la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova
(continuare)

Indicatori	ÎM Farm Meat Processing SRL			SRL Cardiax-Plus			SA Onix-Cris		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Indicatorii profitabilității									
Vânzări nete, mii lei	148722,3	157168,6	205330,8	61816,4	56924,6	45271,5	9242,9	10708,9	7785,6
Profit net, mii lei	-2148,3	-4220,1	3885,2	240,0	-765,8	-2726,0	220,5	425,8	154,9
Pragul rentabilității, mii lei	146642,6	165577,9	186100,6	59759,2	56024,9	47520,6	6260,1	6492,0	6853,9
Coeficientul de atingere al pragului de rentabilitate (>1)*	1,014	0,949	1,103	1,034	1,016	0,953	1,476	1,650	1,136
Rentabilitatea vânzărilor, % (>20%)	19,732	20,665	26,314	20,365	19,042	19,188	7,540	9,587	11,117
Rentabilitatea economică, % (10-15%)	-	-	2,310	0,882	-	-	6,627	13,573	5,582
Rentabilitatea financiară, % (20-25%)	-	-	8,348	-	-	-	6,420	12,221	4,747
Indicatorii stării patrimoniale									
Coeficientul de imobilizare (0,6)	0,278	0,262	0,237	0,433	0,417	0,377	0,634	0,624	0,626
Ponderea patrimoniului cu destinație productivă în total patrimoniu(>0,5)	0,258	0,257	0,243	1,104	0,684	0,656	0,873	0,932	0,574
Ponderea activelor curente în suma totală a activelor (0,4)	0,722	0,738	0,763	0,567	0,583	0,623	0,366	0,376	0,374
Indicatorii capitalului de lucru									
Active curente nete, mii lei	3259,6	3404,9	34188,8	-18118,2	-16431,4	-18119,2	1250,2	1222,4	1167,8
Rotația capitalului de	45,625	46,159	6,006	-	-	-	7,393	8,761	6,667

rulment									
Ponderea activelor curente nete în active curente, %	2,823	2,605	20,328	-	-	-	32,580	33,724	34,884
Indicatorii lichidității									
Coeficientul de lichiditate generală (>2,0)	1,041	1,037	1,363	0,514	0,509	0,504	9,148	9,693	14,696
Coeficientul de lichiditate intermediară (0,7-0,75)	0,836	0,834	1,127	0,270	0,259	0,233	7,107	7,285	12,712
Coeficientul de lichiditate absolută (0,20-0,25)	0,005	0,007	0,006	0,029	0,056	0,063	4,171	5,069	9,990
Indicatorii stabilității financiare									
Coeficientul de autonomie financiară (>0,6)	0,036	0,053	0,277	-	-	-	0,895	0,961	0,975
Coeficientul de atragere a mijloacelor împrumutate (<0,5)	0,964	0,947	0,723	1,103	1,145	1,236	0,105	0,039	0,025
Coeficientul de manevrare a capitalului propriu (0,5)	0,790	0,496	0,735	5,208	3,871	2,599	0,364	0,351	0,358
Coeficientul de acoperire a capitalului propriu	27,985	19,023	3,614	-	-	-	1,117	1,040	1,026
Indicatorii de rotație a activelor									
Coeficientul de rotație a activelor	1,288	1,202	1,221	1,829	1,946	1,533	2,409	2,955	2,326
Durata de rotație a activelor, zile	280	299	295	197	185	235	149	122	155

Coeficientul de rotație a activelor curente	1,784	1,629	1,600	3,225	3,336	2,462	6,585	7,857	6,213
Durata de rotație a activelor curente, zile	202	221	225	112	108	146	55	46	58
Coeficientul de rotație a stocurilor	9,082	8,352	9,239	6,784	6,778	4,587	29,514	31,622	46,037
Durata de rotație a stocurilor, zile	40	43	39	53	53	78	12	11	8
Coeficientul de rotație a creanțelor	2,234	2,042	1,946	7,221	8,741	7,405	20,862	35,309	34,773
Durata de rotație a creanțelor, zile	161	176	185	50	41	49	17	10	10
Ciclul operațional, zile	201	219	224	103	94	127	29	22	18

* - în paranteză este indicată valoarea optimă a indicatorului.

Sursa: Calculele autorului în baza rapoartelor financiare.

Anexa nr.8 Consumul cărnii și a produselor din carne în echivalent carne pe locuitor anual, kg

	1997/99	2015	2030 proгноza
În lume	36.4	41.3	45.3
Țări în curs de dezvoltare	25.5	31.6	36.7
Africa sub Sahara	9.4	10.9	13.4
Africa de Nord	21.2	28.6	35.0
America Latină	53.8	65.3	76.6
Asia de Sud	5.3	7.6	11.7
Asia de Est	37.7	50.0	58.5
Țări dezvoltate	88.2	95.7	100.1
Țări în tranziție	46.2	53.8	60.7
<i>Republica Moldova</i>	-	46.0	60.0

Sursa: <http://www.fao.org/docrep/005/y4252e/y4252e05b.htm>.

Anexa nr.9 Chestionar de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne

Stimate/ă Domn/Doamnă,

În scopul diagnosticării/evaluării sistemului de management în întreprinderea Dvs., Vă rugăm respectuos să completați chestionarul de mai jos.

Instrucțiune pentru completare:

I. Obiectivul cercetării este diagnosticarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a sistemului de management în cadrul întreprinderilor din sectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova pentru a identifica oportunitățile interne și rezervele potențiale în scopul creșterii eficienței managementului.

II. Metoda cercetării este sondajul bazat pe autoevaluarea sistemului de management de către întreprinderile din sectorul fabricarea produselor din carne din Republica Moldova.

III. Structura cercetării: chestionarul propus constă din 2 compartimente de bază (în total 60 întrebări închise și 2 întrebări deschise) ce reflectă conceptul sistemului de management și vizează:

Compartimentul I – Prevederi generale

- Întrebarea 1-10: Profilul general al întreprinderii

Compartimentul II – Diagnosticarea managementului

- Întrebarea 1-4: Diagnosticarea strategică
- Întrebarea 5-31: Diagnosticarea funcțională
- Întrebarea 32-52: Diagnosticarea subsistemelor manageriale
- Întrebarea 53-57: Diagnosticarea sistemului integrat de management
- Întrebarea 58-60: Diagnosticarea culturii organizaționale
- Întrebarea 61-62: Întrebări deschise.

IV. Metoda de evaluare: fiecare întrebare conține 5 opțiuni de răspuns. Se permite selectarea numai a unei singure variante și acordarea punctajului după cum urmează:

- 5 – există/este la nivel performant;
- 4 – există/este;
- 3 – există/este parțial;
- 2 – există/este în stadiul incipient;
- 1 – lipsește.

Este binevenită formularea comentariilor/notelor la oricare din întrebările din chestionar pentru a aduce clarificările necesare.

Vă mulțumim pentru receptivitate!

PROFILUL GENERAL AL ÎNTRERINDERII

1. Denumirea întreprinderii:	
2. Anul fondării:	
3. Numele, Prenumele Directorului:	
4. Adresa juridică:	
5. Numărul mediu scriptic al angajaților, <i>persoane</i> (anul 2015):	
6. Vânzări nete, <i>mil lei</i> (anul 2015):	
7. Numele, Prenumele persoanei ce a completat chestionarul:	
8. Postul deținut în cadrul întreprinderii:	
9. Informația de contact: <ul style="list-style-type: none">• e-mail• telefon	
10. Data completării chestionarului:	

ÎNTREBARE	SCARA DE EVALUARE					COMENTARIU/ NOTE
	5	4	3	2	1	
I. DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ						
1. La întreprinderea Dvs. este managementul strategic?						
2. Este formulată viziunea de dezvoltare a întreprinderii pe următorii 3-5 ani (în business plan)?						
3. Sunt formulate obiectivele strategice de dezvoltare ale întreprinderii pe termen mediu și lung?						
4. Există practici de inițiere a acțiunilor de tratare a riscurilor și oportunităților pentru strategia adoptată?						
II. DIAGNOSTICAREA FUNCȚIONALĂ						
2.1 Planificare						
5. În întreprindere există un sistem de planificare pe termen lung, mediu și scurt?						
6. În întreprindere există planuri de lucru/planuri de acțiuni curente?						
7. În activitatea întreprinderii se practică bugetarea?						
2.2 Organizare						
8. Este definită poziția și rolul fiecărui compartiment din organigrama întreprinderii?						
9. Sunt documentate scopurile, sarcinile, responsabilitățile și autoritățile pentru fiecare post (fișele de post)?						
10. Sunt stabilite relațiile între subdiviziuni?						
11. În întreprindere există organizarea procesuală (stabilirea și proiectarea proceselor necesare realizării obiectivelor prestabilite)?						
12. Sunt definite interacțiunile între procesele întreprinderii (ex. Harta proceselor)?						
2.3 Coordonare						
13. Există înțelegerea din partea personalului întreprinderii a obiectivelor acestuia?						

ÎNTREBARE	SCARA DE EVALUARE					COMENTARIU/ NOTE
	5	4	3	2	1	
14. Există legături interne permanente, fluente și eficiente între subdiviziunile structurale?						
15. În întreprindere există un sistem de comunicare eficient (sunt clar definite responsabilitățile în ceea ce privește despre ce se comunică, când se comunică, cu cine se comunică, cum se comunică și cine comunică)?						
2.4 Motivarea personalului						
16. Personalul întreprinderii este competent pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate?						
17. Există sisteme de motivare a personalului bine definite?						
18. Este caracteristic pentru personalul angajat un nivel înalt de conștientizare (înțelegerea responsabilităților și modului de acționare)?						
19. Cum apreciați colaborarea personalului și implicarea directă la realizarea obiectivelor stabilite?						
20. Cum apreciați antrenarea personalului la schimbările implementate în întreprindere?						
21. La întreprindere există oportunități pentru instruirea și dezvoltarea personalului?						
22. Personalul este implicat suficient în activitatea de dezvoltare a întreprinderii?						
23. Se practică evaluarea nivelului de satisfacție a personalului?						
24. Este promovat lucrul în echipă?						
2.5 Control						
25. Există clar definite cerințele față de activitățile ce urmează a fi realizate?						
26. Sunt stabilite criteriile pentru acceptarea produselor și proceselor realizate?						
27. Sunt definite și implementate metodele pentru controlul proceselor și produselor în conformitate cu criteriile prestabilite?						
28. Este asigurat controlul proceselor						

ÎNTREBARE	SCARA DE EVALUARE					COMENTARIU/ NOTE
	5	4	3	2	1	
externalizate (ex. analize de laborator)?						
29. Există sistemul de monitorizare și măsurare formalizat (se cunoaște ce trebuie monitorizat, frecvența monitorizărilor și care sunt limitele admisibile)?						
30. Este aplicată analiza și evaluarea informațiilor provenite din monitorizările realizate în vederea identificării oportunităților de îmbunătățire?						
31. Sunt implementate îmbunătățirile identificate?						
III. DIAGNOSTICAREA SUBSISTEMELOR MANAGERIALE						
3.1 Subsistemul organizatoric						
32. Structura organizatorică este adecvată pentru realizarea obiectivelor stabilite?						
33. Responsabilitățile și autoritățile pentru posturile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese de personalul în cadrul întreprinderii?						
34. Este corespunzătoare încadrarea cu personal a subdiviziunilor structurii organizatorice?						
35. Sunt documentate elementele specifice structurii organizatorice (Regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, fișele de post)?						
36. Schimbările, care se produc în întreprindere, sunt consemnate prompt în documentele structurii organizatorice?						
3.2 Subsistemul decizional						
37. În întreprindere există un proces decizional eficient și bine gândit?						
38. Cum apreciați gradul de participare a personalului la procesele decizionale?						
39. Sunt stabilite limitele de autoritate la luarea deciziilor în raport cu tipologia acestora?						
40. Sunt definite centre de decizie (grup,						

ÎNTREBARE	SCARA DE EVALUARE					COMENTARIU/ NOTE
	5	4	3	2	1	
echipe, consilii administrative, comitete, etc.)						
41. Există metode științifice la argumentarea deciziilor adoptate?						
42. Pentru deciziile adoptate există termenii rezonabili pentru operaționalizarea (implementarea) acestora?						
3.3 Subsistemul informațional						
43. Există un sistem informațional performant ce ar cuprinde toate domeniile de activitate din organigrama întreprinderii?						
44. În întreprindere există tehnologii informaționale progresive?						
45. Întreprinderea este dotată cu tehnica IT necesară?						
46. Sistemul informațional este adoptat la schimbările generate de mediul intern și extern a întreprinderii?						
47. Pentru circuitul informațional există accesul prompt la informațiile solicitate?						
48. Sunt mijloace manuale în prelucrarea informațiilor?						
3.4 Subsistemul metodelor și tehnicilor manageriale						
49. În întreprindere există diversitatea metodelor și tehnicilor manageriale moderne (analiza diagnostic, managementul prin proiecte, managementul prin bugete, managementul prin obiective, etc.)?						
50. Metodele și tehnicile utilizate sunt justificabile și adecvate pentru întreprinderea Dvs?						
51. Rezultatele așteptate sunt furnizate de către metodele și tehnicile aplicate?						
52. Metodele și tehnicile sunt aplicate cu caracterul repetabil în gestionarea sistemului de management?						
IV. DIAGNOSTICAREA SISTEMULUI INTEGRAT DE MANAGEMENT						

ÎNTREBARE	SCARA DE EVALUARE					COMENTARIU/ NOTE
	5	4	3	2	1	
53. În întreprindere există preocupările pentru cerințele părților interesate (clienții, personalul, furnizorii, partenerii și mediul social)?						
54. Există în întreprindere normele internaționale în vederea respectării cerințelor părților interesate (standarde ISO pe calitate, siguranța alimentului, securitatea ocupațională, managementul mediului, etc.)?						
55. În întreprindere există sisteme de management certificate (ISO 9001, ISO 22000, HACCP, OHSAS 18000, etc.)? Va rugăm să menționați care sisteme sunt certificate?						
56. Proveniența interesului față de sistemul integrat de management este condiția clienților?						
57. La întreprindere sunt cunoscute beneficiile principale ale sistemelor integrate de management?						
V. DIAGNOSTICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE						
58. Sunt formulate valorile și normele comportamentale (codul de etică) pentru personalul întreprinderii?						
59. Personalul întreprinderii este familiarizat cu simbolurile culturii organizaționale?						
60. În cadrul întreprinderii există loialitatea, atașamentul organizațional, asumarea responsabilității din partea personalului?						

Ce apreciați cel mai mult în sistemul de management al întreprinderii? _____

Ce ați schimba în sistemul de management al întreprinderii în perspectivă? _____

Semnătura respondentului: _____ L.Ș. _____

Vă mulțumim pentru receptivitate!

Anexa nr.10 Rezultatele sistematizate ale Chestionarului de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

Întrebare	Punctajul mediu calculat pe 9 întreprinderi analizate
I. DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ (punctaj mediu – 3,45)	
La întreprinderea Dvs. este managementul strategic?	3,78
Este formulată viziunea de dezvoltare a întreprinderii pe următorii 3-5 ani (în business plan)?	3,44
Sunt formulate obiectivele strategice de dezvoltare ale întreprinderii pe termen mediu și lung?	3,56
Există practici de inițiere a acțiunilor de tratare a riscurilor și oportunităților pentru strategia adoptată?	3,00
II. DIAGNOSTICAREA FUNCȚIONALĂ	
2.1 Planificare (punctaj mediu – 3,82)	
În întreprindere există un sistem de planificare pe termen lung, mediu și scurt?	3,67
În întreprindere există planuri de lucru/planuri de acțiuni curente?	4,00
În activitatea întreprinderii se practică bugetarea?	3,78
2.2 Organizare (punctaj mediu – 4,25)	
Este definită poziția și rolul fiecărui compartiment din organigrama întreprinderii?	4,56
Sunt documentate scopurile, sarcinile, responsabilitățile și autoritățile pentru fiecare post (fișele de post)?	4,56
Sunt stabilite relațiile între subdiviziuni?	4,33
În întreprindere există organizarea procesuală (stabilirea și proiectarea proceselor necesare realizării obiectivelor prestabilite)?	4,00
Sunt definite interacțiunile între procesele întreprinderii (ex. Harta proceselor)?	3,78
2.3 Coordonare (punctaj mediu – 3,93)	
Există înțelegerea din partea personalului întreprinderii a obiectivelor acestuia?	3,89
Există legături interne permanente, fluente și eficiente între subdiviziunile structurale?	3,89
În întreprindere există un sistem de comunicare eficient (sunt clar definite responsabilitățile în ceea ce privește despre ce se comunică, când se comunică, cu cine se comunică, cum se comunică și cine comunică)?	4,00
2.4 Motivarea personalului (punctaj mediu – 3,80)	
Personalul întreprinderii este competent pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate?	4,22
Există sisteme de motivare a personalului bine definite?	4,11
Este caracteristic pentru personalul angajat un nivel înalt de conștientizare (înțelegerea responsabilităților și modului de acționare)?	4,11
Cum apreciați colaborarea personalului și implicarea directă la realizarea obiectivelor stabilite?	4,00
Cum apreciați antrenarea personalului la schimbările implementate în întreprindere?	3,56

La întreprindere există oportunități pentru instruirea și dezvoltarea personalului?	4,00
Personalul este implicat suficient în activitatea de dezvoltare a întreprinderii?	3,67
Se practică evaluarea nivelului de satisfacție a personalului?	2,89
Este promovat lucrul în echipă?	3,67
2.5 Control (punctaj mediu – 4,22)	
Există clar definite cerințele față de activitățile ce urmeză a fi realizate?	4,00
Sunt stabilite criteriile pentru acceptarea produselor și proceselor realizate?	4,33
Sunt definite și implementate metodele pentru controlul proceselor și produselor în conformitate cu criteriile prestabilite?	4,33
Este asigurat controlul proceselor externalizate (ex. analize de laborator)?	4,22
Există sistemul de monitorizare și măsurare formalizat (se cunoaște ce trebuie monitorizat, frecvența monitorizărilor și care sunt limitele admisibile)?	4,33
Este aplicată analiza și evaluarea informațiilor provenite din monitorizările realizate în vederea identificării oportunităților de îmbunătățire?	4,22
Sunt implementate îmbunătățirile identificate?	4,11
III. DIAGNOSTICAREA SUBSISTEMELOR MANAGERIALE	
3.1 Subsistemul organizatoric (punctaj mediu – 3,89)	
Structura organizatorică este adecvată pentru realizarea obiectivelor stabilite?	4,00
Responsabilitățile și autoritățile pentru posturile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese de personalul în cadrul întreprinderii?	4,00
Este corespunzătoare încadrarea cu personal a subdiviziunilor structurii organizatorice?	3,78
Sunt documentate elementele specifice structurii organizatorice (Regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, fișele de post)?	4,44
Schimbările, care se produc în întreprindere, sunt consemnate prompt în documentele structurii organizatorice?	3,22
3.2 Subsistemul decizional (punctaj mediu – 3,80)	
În întreprindere există un proces decizional eficient și bine gândit?	4,33
Cum apreciați gradul de participare a personalului la procesele decizionale?	3,89
Sunt stabilite limitele de autoritate la luarea deciziilor în raport cu tipologia acestora?	4,00
Sunt definite centre de decizie (grup, echipe, consilii administrative, comitete, etc.)	3,67
Există metode științifice la argumentarea deciziilor adoptate?	3,33
Pentru deciziile adoptate există termeni rezonabili pentru operaționalizarea (implementarea) acestora?	3,56
3.3 Subsistemul informațional (punctaj mediu – 4,04)	
Există un sistem informațional performant ce ar cuprinde toate domeniile de activitate din organigrama întreprinderii?	4,00
În întreprindere există tehnologii informaționale progresive?	4,11
Întreprinderea este dotată cu tehnica IT necesară?	4,44
Sistemul informațional este adoptat la schimbările generate de mediul intern și extern a întreprinderii?	4,00
Pentru circuitul informațional există accesul prompt la informațiile solicitate?	4,00

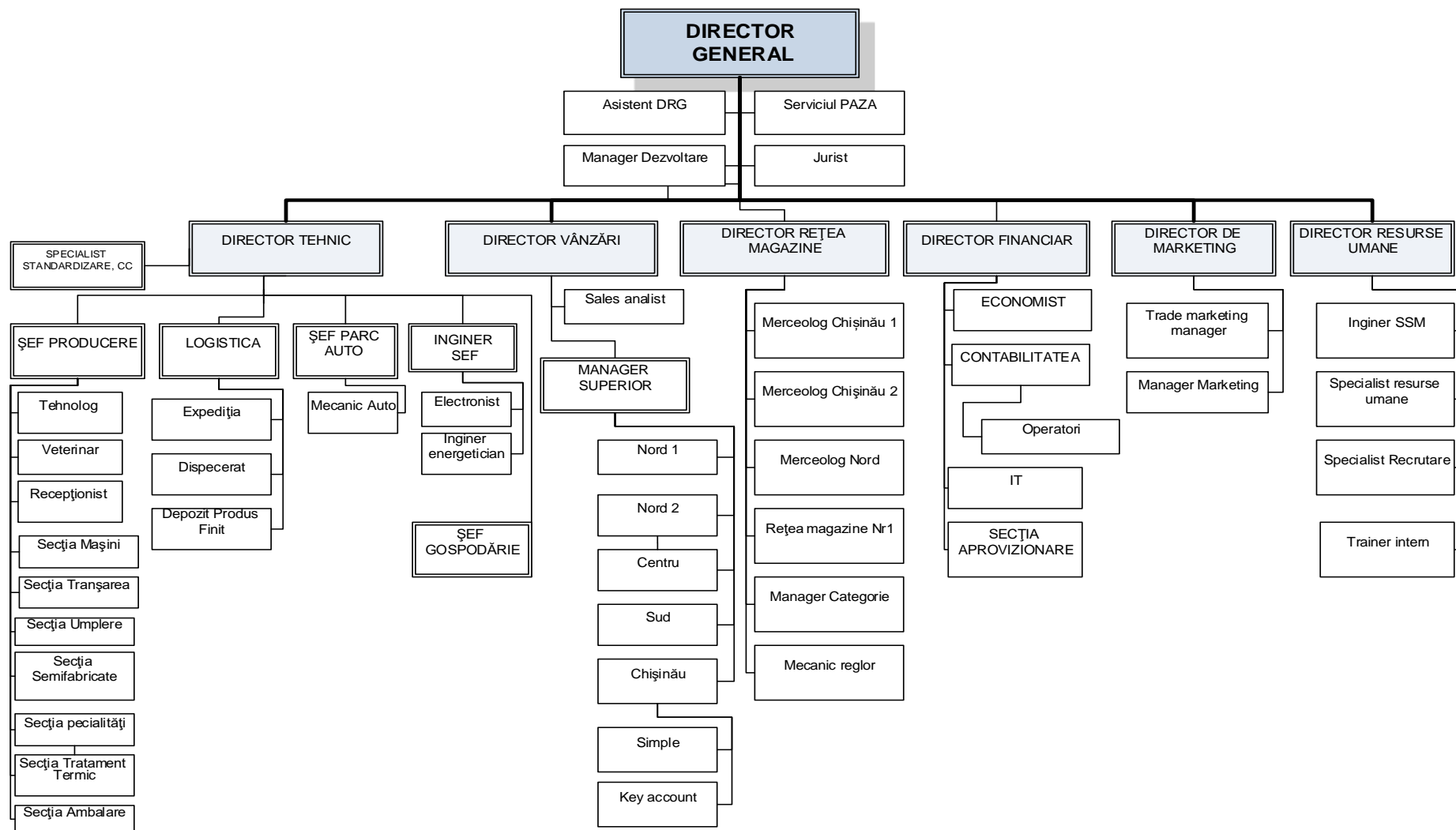
Sunt mijloace manuale în prelucrarea informațiilor?	3,67
3.4 Subsistemul metodelor și tehnicilor manageriale (punctaj mediu – 3,31)	
În întreprindere există diversitatea metodelor și tehnicilor manageriale moderne (analiza diagnostic, managementul prin proiecte, managementul prin bugete, managementul prin obiective, etc.)?	3,33
Metodele și tehnicile utilizate sunt justificabile și adecvate pentru întreprinderea Dvs?	3,67
Rezultatele așteptate sunt furnizate de către metodele și tehnicile aplicate?	3,33
Metodele și tehnicile sunt aplicate cu caracterul repetabil în gestionarea sistemului de management?	2,89
IV. DIAGNOSTICAREA SISTEMULUI INTEGRAT DE MANAGEMENT (punctaj mediu – 3,69)	
În întreprindere există preocupările pentru cerințele părților interesate (clienții, personalul, furnizorii, partenerii și mediul social)?	4,33
Există în întreprindere normele internaționale în vederea respectării cerințelor părților interesate (standarde ISO pe calitate, siguranța alimentului, securitatea ocupațională, managementul mediului, etc.)?	4,00
În întreprindere există sisteme de management certificate (ISO 9001, ISO 22000, HACCP, OHSAS 18000, etc.)? Va rugăm să menționați care sisteme sunt certificate?	3,89
Provienența interesului față de sistemul integrat de management este condiția clienților?	2,78
La întreprindere sunt cunoscute beneficiile principale ale sistemelor integrate de management?	3,44
V. DIAGNOSTICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE (punctaj mediu – 3,85)	
Sunt formulate valorile și normele comportamentale (codul de etică) pentru personalul întreprinderii?	4,00
Personalul întreprinderii este familiarizat cu simbolurile culturii organizaționale?	3,67
În cadrul întreprinderii există loialitatea, atașamentul organizațional, asumarea responsabilității din partea personalului?	3,89
TOTAL PUNCTAJ MEDIU	231,67
INTERPRETAREA REZULTATULUI (conform tabelului nr.2.9):	
Îmbunătățirea permanentă a calității sistemului de management este o prioritate. Este necesar de menținut dinamica îmbunătățirilor, precum și trebuie de lucrat cu domeniile problematice	

Sursa: calculat de autor.

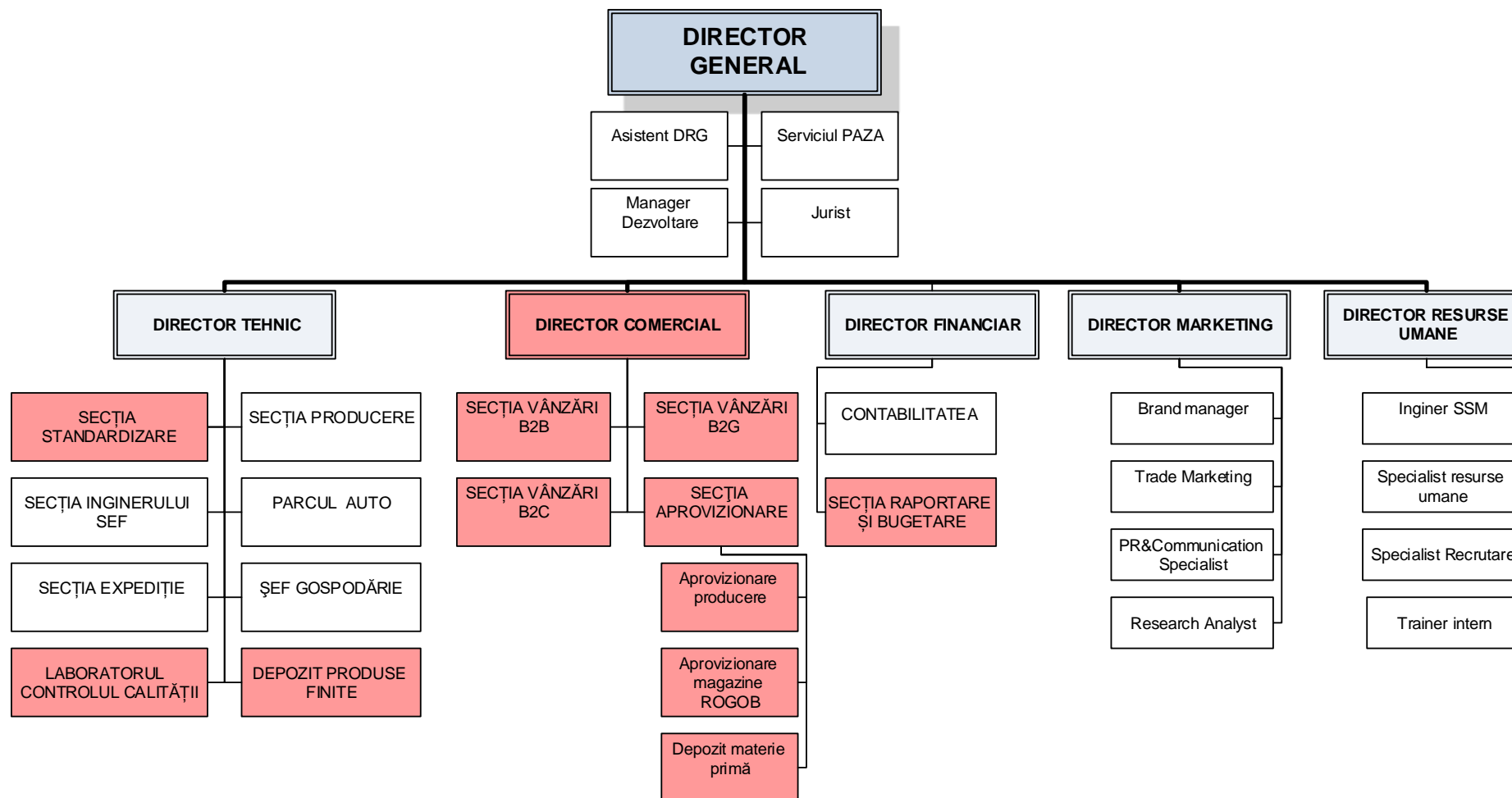
Anexa nr.11 Analiza SWOT pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova

PĂRȚI TARI	PĂRȚI SLABE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ asigură securitatea alimentară a populației; ▪ generează cea mai dinamică activitate economică aferentă sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și produselor din carne; ▪ tradițiile populației în consumul produselor din carne; ▪ tendințe de creștere a volumelor de producție a cărnii și produselor din carne fabricate în sector; ▪ fabricarea produselor din carne este asigurat de producătorii autohtoni; ▪ sortimentul vast de produse fabricate; ▪ asigurarea siguranței alimentare pentru produsele fabricate; ▪ organigramele de conducere funcționale și procesuale, formalizarea documentelor structurii organizatorice; ▪ instituirea unui sistem de control managerial; ▪ investiții în propria rețea de comercializare a produselor fabricate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produsele fabricate sunt ușor alterabile ▪ dependența directă de sectorul de creștere a animalelor; ▪ situația nefavorabilă în sectorul de aprovizionare cu materie primă; ▪ situația economico-financiară nesatisfăcătoare; ▪ lipsa viziunii de dezvoltare și obiectivelor strategice; ▪ lipsa determinării nivelului mediului socio-psihologic; ▪ potențialul redus la realizarea funcțiilor manageriale ▪ nivelul redus de aplicare a metodologiilor manageriale; ▪ lipsa preocupărilor pentru sistemele integrate de management; ▪ cultura organizațională slab dezvoltată; ▪ lipsa sistemului informațional integrat ce ar permite monitorizarea activității per ansamblu.
OPORTUNITĂȚI	RISURI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprobarea la nivel de stat a reglementărilor tehnice necesare; ▪ integrarea producătorilor de materie primă (carne) cu procesatorii; ▪ ieșirea pe noi piețe de desfacere pe piața locală (regiunile rurale) și la export (Europa Occidentală și țările CSI); ▪ protecția producătorului autohton; ▪ trasabilitatea în lanțul alimentar național; ▪ suportul partenerilor de dezvoltare; ▪ schimbări favorabile în politica bugetar-fiscală de stat; ▪ atragerea investițiilor străine. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ creșterea prețurilor la materia primă și materiale; ▪ devalorizarea valutei naționale; ▪ creșterea tarifelor la resursele energetice; ▪ lipsa strategiilor/programe concrete de dezvoltare a sectorului; ▪ reducerea consumului cărnii și produselor din carne din partea populației; ▪ afectarea sectorului zootehnic de epidemii; ▪ migrarea populației; ▪ schimbări demografice nefavorabile; ▪ politici protecționiste pe piețele externe.

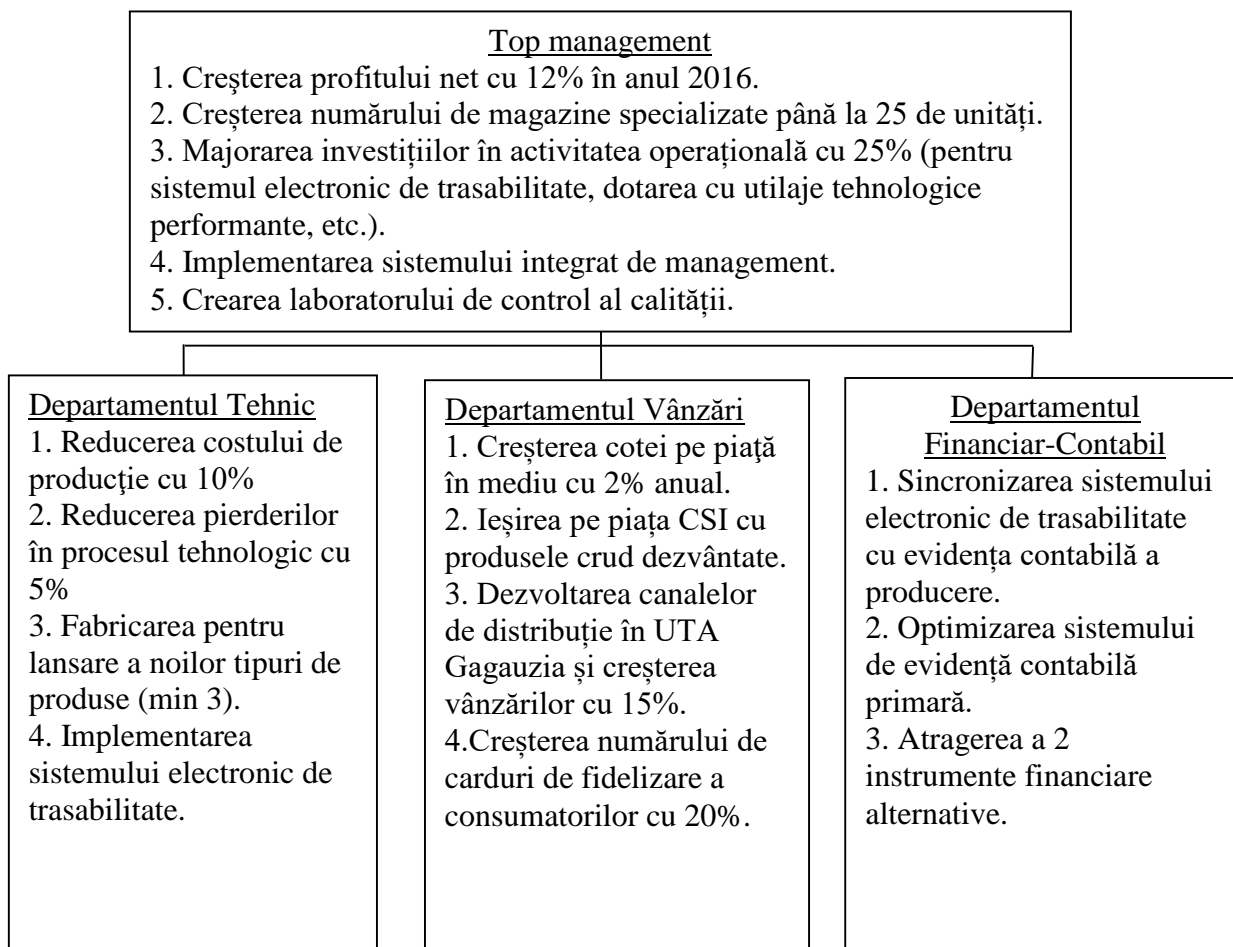
Anexa nr.12 Structura organizatorică a FPC ROGOB SRL



Anexa nr.13 Structura organizatorică propusă a FPC ROGOB SRL



Anexa nr.14 Studiul de caz: managementul prin obiective la FPC ROGOB SRL



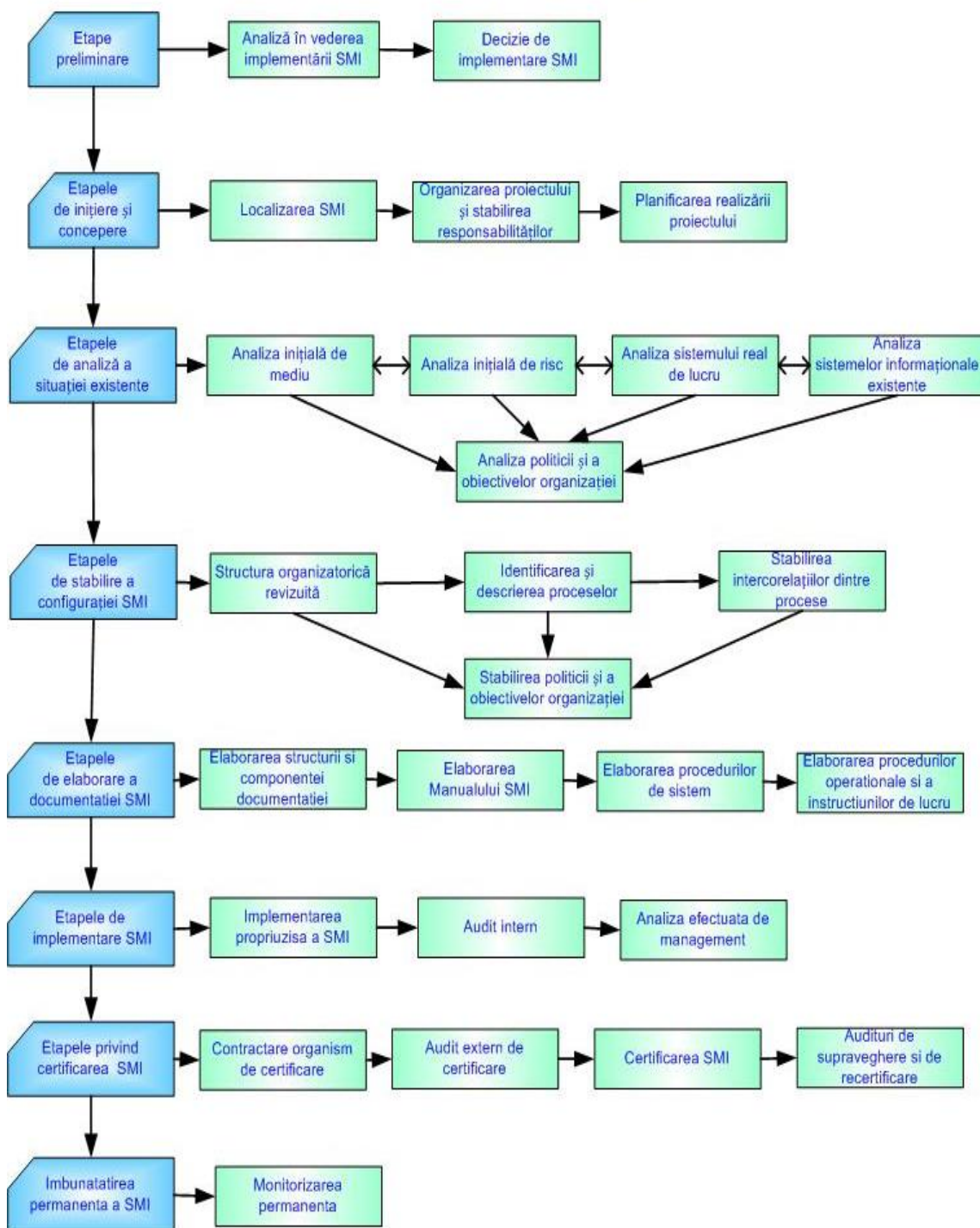
Sursa: elaborat de autor.

Anexa nr.15 Studiul de caz: Planul HACCP pentru produse din carne de la FPC ROGOB SRL

PCC/ Etapele procesului	Pericol	Limitele critice	Monitorizare				Corecții/ Acțiuni corective	Verificare	Înregistrări
			Ce	Cum	Frecvența	Cine			
1B PCC 1.2.5.2 Coacerea 1.2.9; 1.15.4, 1.17.3; 1.18.1; 1.22.11; 1.25.3 Fierbere 1.19.3 Afumare	Microorgani sme patogene	Mezeluri fierte; salamuri semiafumate; salamuri fierte afumate; lebărvurști, pateu; tobe, sîngerete; aspicuri; produse din carne și slănină; produse vegetale Temperatura 69°C Salamuri crud afumate Temperatura 35°C Umeditatea 25%	Timp, temperatura	Automat Cu sonda	Permanent Înregistrări o data per lot	Operator celulă	Mutarea ramelor cu produs in altă celulă termică. Retratăre termica Distrugere produs Mentenanta celula Verificare sonda	Tehnolog zilnic verifică: corectitudinea evidenței registru monitorizare trtament termic RMT_7.9; Certificatul de conformitate Act de neconformitate a produsului în curs de fabricație și produsului finit RNP_7.10.1 Raport Acțiune Corectivă RAC_7.10.2	Program celula Registru monitorizare trtament termic RMT_7.9; Certificatul de conformitate Act de neconformitate a produsului în curs de fabricație și produsului finit RNP_7.10.1 Raport Acțiune Corectivă RAC_7.10.2

Sursa: elaborat de autor.

Anexa nr.16 Etapele de realizare al unui sistem integrat de management



Sursa: elaborat de autor.

Anexa nr.17 Certificat de implementare la FPC ROGOB SRL



Pe placul Moldovei

FPC "ROGOB" SRL
MD-2089, REPUBLICA MOLDOVA, MUN. CHIȘINĂU
COMUNA STĂUCENI, SATUL GOTANUL NOU, STRADA GLORIEI 1/1
CF 1003600043207, TVA 0602722, C/B AGRNMD2X710
C/O 2251804031468, BC "MOLDOVA AGRIOBANK" SA, FIL. M. COSTIN

Nr. 1015
Data 22.02.2017

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

eliberat d-nei OBERȘT Ala pentru aprobarea rezultatelor investigațiilor științifice a tezei de doctor în științe economice pe tema „Managementul unităților de producere a cărnii și produselor de carne în economia concurențială”

Prezentul Act confirmă veridicitatea rezultatelor studiului tezei de doctor în științe economice privind aplicarea metodologiei de evaluare a eficienței managementului și implementarea sistemului de management al siguranței alimentare conform prevederilor standardului ISO 22000:2005 în cadrul Fabricii de Producere și Comerț ROGOB SRL.

Cercetările și recomandările expuse de autor în lucrare sunt binevenite situației economice actuale a Republicii Moldova și prezintă interes pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne autohtone. Fiind o companie care se dezvoltă rapid, susținem eforturile autorului pentru diagnosticarea sistemului de management și evidențierea în lucrare a nivelului de maturitate a sistemului de management FPC ROGOB SRL.

Chestionarul elaborat de autor pentru diagnosticarea sistemului de management în scopul determinării nivelului de dezvoltare a acestuia este destul de complex, reușit și aplicabil în acest sens. Mai mult ca atât autorul a reușit să cuantifice eficiența managementului, ceea ce sprijină procesul de luare a deciziilor manageriale.

Aspectele cu caracter practic de care a beneficiat echipa managerială ca consecință a studiului s-au extins asupra implementării unei componente din cadrul modelului sistemului integrat de management propus în teză și anume – standardul internațional ISO 22000:2005. Menționăm precum că autorul a realizat implementarea modelului internațional al sistemului de management al siguranței alimentare în calitate de consultant la FPC ROGOB SRL, și această activitate s-a manifestat prin stabilirea structurii organizatorice a sistemului de management al siguranței alimentare, definirea Declarației de politică în domeniul siguranței alimentare a FPC ROGOB SRL, stabilirea obiectivelor ce relevă din Politica aprobată, definirea programelor preliminare pentru asigurarea prevenirii unor riscuri alimentare, realizarea studiilor HACCP pentru activitatea de fabricare a produselor din carne și activitatea de comercializare în cadrul magazinelor specializate ROGOB, implementarea abordării procesuale ce s-a concretizat prin documentarea proceselor sistemului de management în raport cu modelul ISO 22000. Drept criteriul de evaluare a eficacității activității realizate constituie evaluarea externă a sistemului de management al siguranței alimentare realizat de către Organismul de Certificare CERTIND ce s-a finalizat cu emiterea certificatului de conformitate a sistemului de management al siguranței alimentare conform prevederilor ISO 22000:2005, certificatul Nr. 561H din 19.08.2015.

Considerăm oportună implementarea măsurilor propuse pentru politicile de stat și anume Elaborarea și aprobarea Programului de dezvoltare a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne și promovarea strategiei de integrare pe verticală în amonte în vederea asigurării unei dezvoltări durabile și cel mai important – asigurarea securității alimentare a Republicii Moldova.

Totodată, considerăm că rezultatele obținute în teză ar reprezenta interes și pentru alte întreprinderi de fabricare a produselor din carne indiferent de mărimea acestora pentru îmbunătățirea sistemului de management.

În concluzie, la cele menționate, afirmăm că implementarea rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor a facilitat dezvoltarea activităților de fabricare a produselor din carne la FPC ROGOB SRL ceea ce se datorează funcționalității unui sistem de management pertinent și coerent ce permite pășirea sigură spre realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare.

Igor ROȘCA
Director General
FPC ROGOB SRL



Anexa nr.18 Act de implementare semnat de Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova

MINISTERUL AGRICULTURII
ȘI INDUSTRIEI ALIMENTARE
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY OF AGRICULTURE AND
FOOD INDUSTRY OF THE
REPUBLIC OF MOLDOVA

MD-2004, m. Chișinău, bd. Ștefan cel Mare, 162
Tel./fax: 022-23-34-27, site: www.maia.gov.md

MD-2004, Chișinău, 162 Ștefan cel Mare bd.
Tel./fax: +373 22 23-34-27, site: www.maia.gov.md

22.05.2017 nr. 04-2I

La nr. _____ din _____

Act de implementare a rezultatelor științifice, realizate în teza de doctor în economie pe tema: „Managementul unităților de producere a cărnii și produselor de carne în economia concurențială” (în baza materialelor din Republica Moldova) a Dnei OBERȘT Ala

Rezultatele investigațiilor expuse în teza cu privire la managementul unităților de producere a cărnii și produselor de carne în economia concurențială din Republica Moldova prin perfecționarea acestuia au o importanță și actualitate deosebită în contextul actual de dezvoltare a acestei ramuri.

Măsurile în domeniul politicilor de stat menite să eficientizeze activitatea ramurii cărnii și produselor din carne, inclusiv din punct de vedere managerial, care includ un sistem armonizat de propuneri strategice, legislativ-normative, economice, manageriale, fiscal-vamale vor fi implementate în viitorul apropiat.

Transpunerea în practică a propunerilor dezvăluite în teză va contribui la creșterea performanțelor producătorilor autohtoni de fabricare a produselor din carne prin asigurarea unei competitivități și eficiențe economice mai înalte în condițiile economiei de piață și le va permite să se extindă pe piața din Uniunea Europeană.

Viceministru

Ion PAREA

Anexa nr.19 Sinteza beneficiilor implementării pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova a sistemelor de management

Nr.	Beneficiile pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne	Sistemul de management al siguranței alimentului (ISO 22000:2005)	Sistemul de management al Calității (ISO 9001:2015)	Sistemul de management al mediului (ISO 14001:2015)	Sistemul de management al sănătății și securității în muncă (OHSAS 18001:2007)
1.	O abordare preventivă a siguranței alimentare				
2.	Contribuie la identificarea și îmbunătățirea proceselor interne				
3.	Contribuie la reducerea numărului de reclamații și sesizări ale consumatorilor și tuturor părților interesate				
4.	Oferă evidențe detaliate ale îndeplinirii activităților propuse				
5.	Reduce posibilitatea de returnare a produselor fabricate				
6.	Facilitează o mai bună înțelegere a aspectelor legate de siguranța ambalării alimentare în cadrul întregii organizații				
7.	Avantaje procesuale și operaționale grație unui standard clar, armonizat la nivel global, auditabil, care oferă un cadru pentru sistemul de management performant				
8.	Demonstrează dedicarea pentru satisfacerea consumatorului				
9.	Îmbunătățește comunicarea internă și externă pe domeniul siguranței alimentului				
10.	Îmbunătățește imaginea				
11.	Accesul potențial pe piața UE				
12.	Perfecționarea sistemului de conducere				
13.	O înțelegere mai bună a calității din partea angajaților				
14.	Reducerea defectelor și eliminarea pierderilor				
15.	O folosire mai rațională a resurselor				
16.	Implementarea culturii de îmbunătățire continuă				
17.	Abordare sistematică și controlabilă a problematicii de mediu din organizație				
18.	Reducerea impactului asupra mediului				
19.	Reducerea accidentelor de muncă				
20.	Riscuri reduse în privința sănătății salariaților				

Sursa: elaborat de autor.

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, OBERȘT Ala, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

OBERȘT Ala

11 iunie, 2018

CV AL AUTORULUI

Numele, prenumele: OBERȘT Ala
Data și locul nașterii: 11 martie 1982, s. Sărata-Galbenă, r-ul Hâncești
Starea civilă: căsătorită, 2 copii
Cetățenia: Republica Moldova



Studii:

2000-2004 – Licență – UTM, Licențiat în Economie, specialitatea Management
2004-2005 – Masterat – UTM, Magistru în Economie, specialitatea Economie și Management în Industria Alimentară
2005-2008 – Doctorat – UTM, specialitatea Economie și Management în domeniul de activitate

Stagii:

9-15.06.2008	Doctoral Intensive Summerschool on Meta-heuristics in Optimization and in Intelligent Data Analysis
27-28.07.2009	Seminar „Managementul Crizei”
04-07.02.2011	Cursul de Auditor Intern pe standardul ISO 9001:2008
06-08.10.2011	Cursul de Auditor Intern pe standardul ISO 22000:2005
14-18.12.2011	Cursul de Auditor Extern pe standardul ISO 9001:2008
01.12.2011- 28.03.2012	Cursul de formare continuă la „Psihopedagogie”
04-29.06.2012	Managementul IT a proiectelor
01.09.2013- 28.02.2014	Cursul „Elaborarea și evaluarea cursurilor online”
06.12.2013	Workshop: Puterea Emoțiilor în Leadership
01.09.2014- 30.06.2015	Cursuri de Limba engleză
05-06.10.2015	The changes in the new edition of ISO 9001:2015
20-21.04.2016	CURS ISO 29990:2010 Servicii de învățare ca parte a educației nonformale și instruirii – cerințe de bază pentru furnizorii de servicii
04-05.10.2016	Constatările echipei de evaluare RENAR
02.09.2016	Experts battle: De ce să faci o afacere în turism?
23-27.01.2017	Alte competențe de consultanță
13-17.02.2017	Competențe avansate de consultanță
06-10.03.2017	Dezvoltarea abilităților generale în prestarea serviciilor de consultanță
27-31.03.2017	Abordările planificării, implementării, monitorizării și îmbunătățirii serviciilor de consultanță. Arhitectura și design a serviciilor de consultanță
24-28.04.2017	Abordarea managementului schimbării și arbitrajului
26.07.2017	Seminar OHSAS 18001 – Sănătate & Securitate Ocupațională trecerea la ISO 45001
23-24.02.2018	Cursul de Auditor intern pentru serviciile de învățare în educația și instruirea non-formală, conform ISO 29990 și ISO 19011

Domeniul de interes științific: 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate

Activitatea profesională:

2005 – prezent – lector superior, Departamentul Economie și management, UTM

2008 – prezent – lector universitar cumular, Departamentul Management, ASEM

2007 – prezent – consultant, manager proiecte, compania de consultanță "C&I" SRL

2017 – 2018 – membru al Comisiei de evaluare a dosarelor companiei participante la concursul "Premiul pentru realizări în domeniul calității" pentru anul 2016 și 2017

Participări în proiecte internaționale:

2017 – 2018 – short-term expert, proiectul Modernizare serviciilor publice locale în Republica Moldova – GIZ

2015 – 2018 – short-term consultant, proiectul de competitivitate USAID Moldova – Chemonics International INC

2015 – 2016 – short-term consultant, proiectul de implementare a ISO 9001:2008 și ISO 29990:2010 la Institutul Național al Justiției din Republica Moldova – UNDP Moldova

2013 – 2014 – short-term consultant, proiectul de implementare a ISO 9001:2008 la Comisia Electorlă Centrală a Republicii Moldova – UNDP Moldova

Participări la foruri științifice naționale și internaționale:

1. Conferința Tehnico științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților, Chișinău, UTM, Noiembrie, 2005
2. Conferința Jubiliară Tehnico-Științifică a Colaboratorilor Doctoranzilor și Studenților consacrată celei de-a 40-a Aniversări a Doctoranturii UTM, Chișinău, Noiembrie, 2006
3. Conferință internațională științifico-practice „Probleme actuale ale economiei propriității intelectuale”, Chișinău, AGPI, Noiembrie, 2006
4. Conferința Tehnico științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților, Chișinău UTM, 14-15 noiembrie, 2007
5. Incubatorul de Afaceri Academic A.S.E.M., Chișinău, ASEM, 21 mai, 2008
6. Seminar Deschiderea afacerii cu Victoria Bank, Chișinău, 27 mai, 2008
7. Doctoral Intensive Summerschool on Meta-heuristics in Optimization and in Intelligent Data Analysis, Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” Iași, Romania, 9-15 iunie 2008
8. Conferința Științifică internațională a tinerilor cercetători „Cercetarea economică a tinerilor savanți în condițiile edificării societății bazate pe cunoștințe”, Chișinău, „IMI-NOVA”, 27 iunie, 2008
9. Seminar „Managementul Crizei”, Chișinău, hotelul CODRU, 27-28 iulie, 2009
10. Conferința națională științifico-practică cu participarea internațională Antreprenoriat ingineria afacerii, UTM, Chișinău, 13-14 octombrie, 2011
11. Masa rotundă dedicată Zilei Mondiale a Calității „Making Collaboration Count”, ASEM, Chișinău, 14 noiembrie, 2013
12. Conferința tehnico – științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților, UTM, Chișinău, 20-25 octombrie, 2014
13. Simpozionul științific dedicat Zilei Mondiale a Calității "Building a Quality World Together", ASEM, Chișinău, 13 noiembrie, 2014

14. Simpozionul științific dedicat Zilei Mondiale a Calității „Quality – Emotion – Inspiration”, ASEM, Chișinău, 12 noiembrie, 2015
15. Conferința națională cu participare internațională Strategii și politici de management în economia contemporană (ediția a V-a), ASEM, Chișinău, 25-26 martie, 2016
16. Conferința Internațională Științifico-Practică Creșterea economică în condițiile globalizării, ediția a XI-a dedicată aniversării a 70-a de la fondarea primelor instituții științifice, Organizată de Institutul Național de Cercetări Economice, Chișinău, 13-14 octombrie 2016
17. XV Міжнародної науково-практичної конференції РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР РОСТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, 16 листопада 2016 року, Київ.
18. Conferința Științifică Internațională Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii, ASEM, Chișinău, 22-23 septembrie 2017
19. Conferința Internațională Științifico-Practică, ediția a XII-a Creșterea economică în condițiile globalizării, Chișinău, 12-13 octombrie 2017

Lucrări științifice și științifico-metodice publicate:

1. A. Oberșt (A. Scripnic), M. Gheorghită. Diagrama de înlocuire în managementul carierei. Conferința Tehnico-Științifică a Studenților și Doctoranzilor consacrată Anului Fizicii, 17 Noiembrie 2005, Chișinău, U.T.M., Vol.1, p.163-164
2. A. Oberșt (A. Scripnic), I. Sîrbu. Modelele ale managementului schimbării. Conferința Jubiliară Tehnico-Științifică a Colaboratorilor Doctoranzilor și Studenților consacrată celei de-a 40-a Aniversări a Doctoraturii U.T.M., 17-18 noiembrie 2006, Chișinău, U.T.M., Vol.3 p.45-48
3. A. Oberșt. Situația curentă a industriei cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. Meridian Ingineresc (ISSN 1683-853X, Categoria conform Registrului Național al revistelor științifice de profil: C), UTM, nr.4, 2007, p.78-79
4. A. Oberșt (A. Scripnic), I. Sîrbu. Conceperea managementului operațional al producției. Conferința tehnico – științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților, 14-15 noiembrie 2007, Chișinău, U.T.M., Vol.3, p.111-112
5. A. Oberșt (A. Scripnic), I. Sîrbu. Metode și tehnici de management specifice elaborării strategiei organizației. Conferința internațională științifico-practică Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale, 16-17 noiembrie 2007, Chișinău, AGPI, p.75-78
6. A. Oberșt. Sistemul de siguranță alimentară în Republica Moldova. Revista Economică (ISSN 1582-6260, CNCSIS reference: B+, Code 478), Sibiu – Chișinău 2008, p.104-108
7. A. Oberșt, I. Sîrbu. Современные инструменты финансирования оборотного капитала. Conferința științifică internațională a tinerilor cercetători Cercetarea economică a tinerilor savanți în condițiile edificării societății bazate pe cunoștințe, 27 iunie 2008, Chișinău, I.E.F.S., Institutul Internațional de Management și „IMI-NOVA”, p.429-433
8. A. Oberșt, I. Sîrbu. Analiza situației economice ramurale în Republica Moldova/ Anlysis of branch economic situation in the Republic of Moldova. Economica (ISSN 1810-9136, Categoria conform Registrului Național al revistelor științifice de profil: B), ASEM, nr.3 (67), 2009, Chișinău, p.42-48
9. Ala Oberșt, Ina Crețu, Tențițele actuale în dezvoltarea managementului contemporan Conferința Internațională Științifico-Practică CREȘTEREA ECONOMICĂ ÎN CONDIȚIILE GLOBALIZĂRII, ediția a XI-a dedicată aniversării a 70-a de la fondarea primelor instituții științifice, Organizată de Institutul Național de Cercetări Economice 13-14 octombrie 2016,

Chișinău, p. 146-149

10. A. Oberșt. Orientarea managementului către procese – principiul important în asigurarea performanței întreprinderii. Conferința națională științifico-practică cu participarea internațională Antreprenoriat ingineria afacerii, 13-14 octombrie 2011, Chișinău UTM, p.29-34
11. A. Oberșt, V. Cosonea. Problemele încadrării tinerilor din Republica Moldova. Conferința tehnico – științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților, 20-25 octombrie 2014, Chișinău, UTM, p.323-326
12. A. Oberșt, Strategia de dezvoltare pentru ramura cărnii și produselor din carne din Republica Moldova - Conferința națională cu participare internațională Strategii și politici de management în economia contemporană (ediția a V-a) 25-26 martie 2016, Chișinău, ASEM, p.122-125
13. Ala Oberst, Ina Cretu, Anti-crisis proposals for the economic development of the Republic of Moldova, XV Міжнародної науково-практичної конференції РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР РОСТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, 16 листопада 2016 року, Київ.
14. Ala Oberst, Ina Cretu, Diagnosticul managementului în întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova, Conferința Științifică Internațională Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii, ASEM, Chișinău, 22-23 septembrie 2017
15. Ala Oberst, Ina Cretu, Asigurarea dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin implementarea sistemelor integrate de management, Conferința Internațională Științifico-Practică, ediția a XII-a Creșterea economică în condițiile globalizării, Chișinău, 12-13 octombrie 2017, p. 69-72
16. I.Crețu, A.Oberșt. Managementul General – Note de curs. Editura UTM, Chișinău, 2013 – 68 p.
17. I.Crețu, A.Oberșt. Managementul Strategic – Note de curs. Editura UTM, Chișinău, 2014 -62 p.
18. I.Crețu, A.Oberșt. Managementul Calității - Problemar. Editura UTM, Chișinău, 2009 – 40 p.
19. I.Crețu, A.Oberșt. Менеджмент качества - Задачник. Editura UTM, Chișinău, 2009 – 45 p.
20. I.Crețu, A.Oberșt. Managementul Resurselor Umane - Problemar. Editura UTM, Chișinău, 2009 – 64 p.
21. I.Crețu, A.Oberșt. Менеджмент человеческих ресурсов - Задачник, Editura UTM, Chișinău, 2009 – 65 p.
22. I.Crețu., Oberșt A. Managementul Calității. Indicații metodice pentru îndeplinirea lucrării de verificare, UTM, Chișinău, 2010 – 37 p.
23. I.Crețu., Oberșt A. Менеджмент качества. Методические указания для выполнения контрольной работы, ТУМ, Кишинэу, 2010 – 38 p.

Apartenența la societăți/ asociații științifice naționale, internaționale:

- Membru a CMC-GI (Certified Management Consultant - Global Institute)
- Membru a ABC (Asociația Business Consultanților din Republica Moldova)
- Consultant certificat CMC (Certified Management Consultant)
- Auditor certificat IRCA (International Register of Certificated Auditors) pentru sisteme de management al calității

Cunoașterea limbilor:

- Limba maternă – Rusa
- Limbi cunoscute – Româna (vorbit /citit/scrise) – nivel C2
Engleza (vorbit /citit/scrise) – nivel B2

Aptitudini tehnice:

- Utilizator PC avansat (Microsoft Office: Word, Excel, Visio, Power Point, Adobe)

Competențe și abilități:

- Sinteză și analiză
- Luarea deciziilor
- Leadership
- Organizarea procesuală
- Documentarea proceselor sistemului de management
- Implementarea și certificarea sistemelor integrate de management
- Managementul proiectelor
- Comunicare, planificare și organizare

Date de contact:

- Telefon: (+373) 697 64 296
- E-mail: ala.oberst@emin.utm.md

Confirmarea:

Subsemnata, declar că informațiile prezentate sunt complete și corecte

Ala OBERȘT

Semnătura

Iunie / 11/ 2018

Data