

**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**

**Autoreferatul tezei de doctor în științe economice**

**CHIȘINĂU, 2018**

**Teza a fost elaborată în cadrul Departamentului Economie și Management  
Universitatea Tehnică a Moldovei**

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

**Referenți oficiali:** **LITVIN Aurelia**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, UASM.  
**ȚURCANU Gheorghe**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, ASEM.




**Componența Consiliului științific specializat:**

1. **BUGAIAN Larisa, președinte**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, UTM.
2. **CRUCERESCU Cornelia, secretar științific**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, UTM.
3. **GHEORGHITĂ Maria**, doctor în științe economice, profesor universitar, UTM.
4. **BAJURA Tudor**, doctor habilitat în științe economice, profesor cercetător, INCE.
5. **CREȚU Ina**, doctor în științe economice, conferențiar universitar.
6. **MACARI Artur**, doctor în științe tehnice, conferențiar universitar, UTM.

Susținerea va avea loc la 12 iulie, 2018, ora 14<sup>00</sup> în ședința Consiliului științific specializat D 31.521.03-13 din cadrul Universității Tehnice a Moldovei, la adresa: MD 2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, blocul de studii 1, aula 205.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Universității Tehnice a Moldovei și pe pagina web a CNAA ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md))

Autoreferatul a fost expediat la data de 11 iunie 2018.

Secretar științific al Consiliului științific specializat, doctor în științe economice, conferențiar universitar		<b>CRUCERESCU Cornelia</b>
Conducător științific, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar		<b>SÎRBU Ion</b>
Autor		<b>OBERȘT Ala</b>

## REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea temei.** 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.

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; lipsa unui program concret 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, 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.

Ținând cont de cele descrise, actualitatea temei abordate 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 vestigiilor 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., Gheorghîță 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.

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.

**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. Obiectivele tezei implică: 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 în 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 căroră 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: sintetizarea esenței și evoluției conceptelor de management și a sistemelor integrate de management, în contextul tendințelor de dezvoltare a managementului contemporan; 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; formularea recomandărilor la nivel sectorial pentru eficientizarea activității economico-manageriale a sectorului de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne; justificarea economică a strategiei de integrare pe verticală în amonte în condițiile de funcționare a întreprinderilor de fabricare a produselor din carne autohtone; elaborarea metodologiei de evaluare a eficienței managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne; argumentarea necesității implementării sistemului integrat de management, reieșind din specificul întreprinderilor de fabricare a produselor din carne.

**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 re-proiectare 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.

**Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere.** Noțiunea sistemului integrat de management; tendințele de dezvoltare a managementului contemporan; situația economică în sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova; rezultatele diagnosticării managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne; direcțiile de dezvoltare a politicilor de stat la nivelul mezoeconomic; argumentarea și justificarea necesității promovării strategiei de integrare pe verticală în sector; măsurile de re proiectare a subsistemelor manageriale; prezentarea metodologiei propuse pentru evaluarea eficienței managementului pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne; prezentarea formatului sistemului integrat de management propus pentru aplicare.

**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.

**Aprobarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetării au fost publicate în culegerile de materiale ale conferințelor și ale simpoziunilor internaționale și ale celor naționale cu participare internațională, în revistele de profil recenzate. În total, autorul a realizat 9 publicații cu un volum de cca 3.46 c.a.

**Volumul și structura tezei.** Respectă cu fidelitate Ghidul Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare al Republicii Moldova cu privire la perfectarea tezelor de doctorat și Autoreferatelor și include următoarele compartimente: adnotare în limbile română, rusă și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Conținutul tezei este expus pe 134 pagini text de bază. Materialul ilustrativ conține 14 figuri, 16 tabele și 19 anexe. Bibliografia include 188 de surse.

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

## CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este prezentată actualitatea și importanța temei abordate pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne și, în ansamblu, pentru sectorul de producție, prelucrare și conservare a cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. Adicional, se face referire la scopul și obiectivele lucrării; metodologia cercetării; problema științifică soluționată; semnificația teoretică a tezei; valoarea aplicativă a lucrării; rezultatele științifice principale înaintate spre susținere și prezentarea succintă a compartimentelor tezei.

În Capitolul I al tezei „**Reperetele 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.

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” [3, pag.19].

Este demonstrat că managementul bine organizat în cadrul unei întreprinderi conduce spre: obținerea avantajului competitiv; obținerea rezultatelor pozitive a întreprinderii; stabilirea direcției dezvoltării activității întreprinderii în orice perioadă de timp.

Urmare analizei critice a surselor bibliografice străine și autohtone, autorul a evidențiat următoarele aspecte existente în definițiile managementului [1; 3]:

- ✓ 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 menționate, 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. 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.

Domeniul de aplicare a 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.

Procesele de globalizare economică implică o schimbare și adaptare organizațională rapidă. Această schimbare este determinată, de regulă, 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 a 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 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 le posede și să le realizeze o întreprindere pentru a supraviețui pe piață.

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.

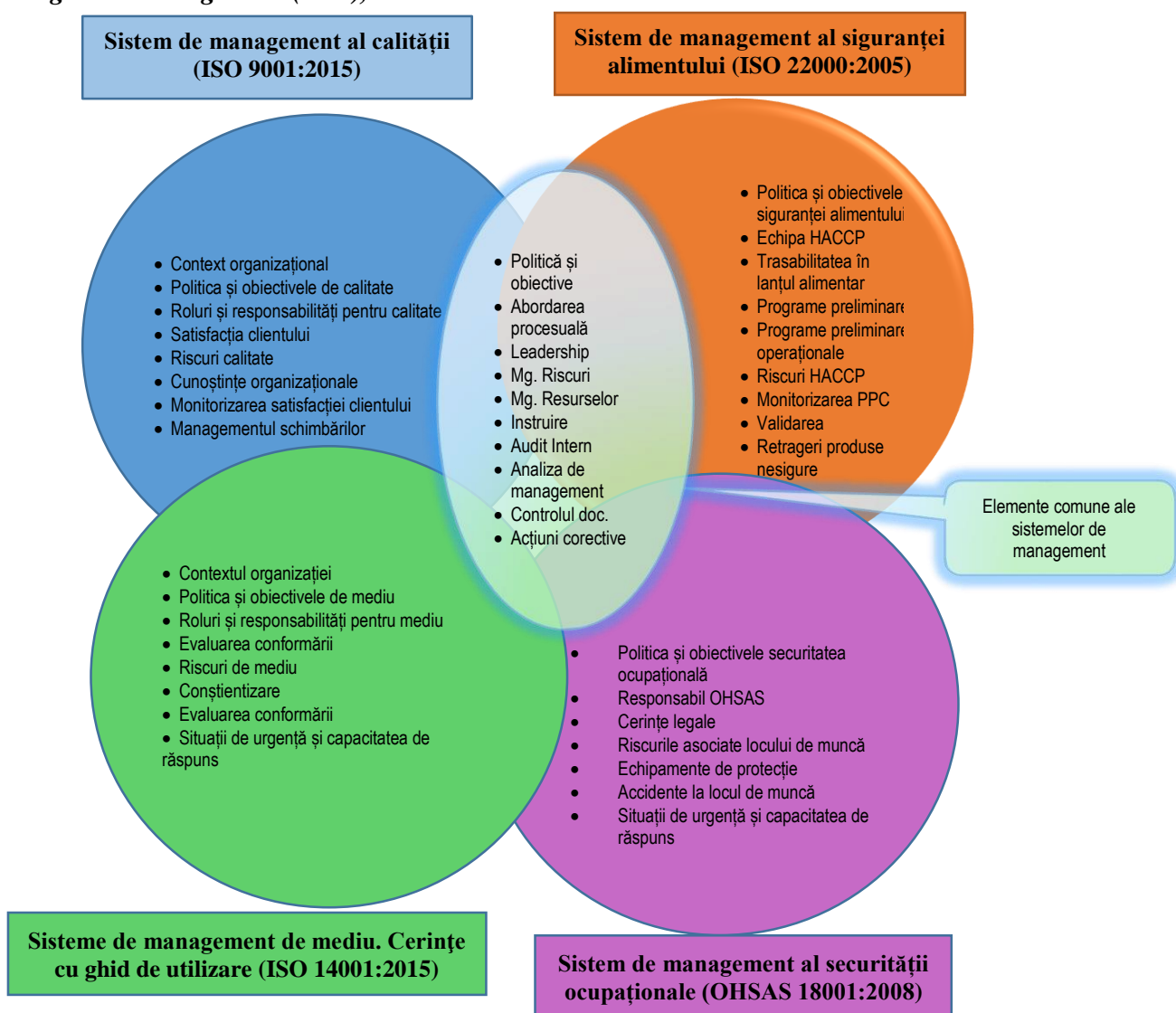


Fig. 1. Modelul sistemului integrat de management.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor tezei.

În situația economică actuală, SIM poate fi considerat o necesitate vitală și un instrument benevol 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 al organizației în raport cu necesitățile și așteptările părților interesate.

În practica întreprinderilor sistemul integrat de management se bazează pe integrarea prevederilor standardelor internaționale pentru managementul calității, managementul siguranței alimentare, managementul mediului, managementul securității ocupaționale, gestionarea capitalului, dar și managementul securității informațiilor etc. O reprezentare grafică a modelului sistemului integrat de management este realizată în Figura 1.

Autorul a identificat câteva motive pentru dezvoltarea sistemului integrat de management în întreprinderile moldovenești, inclusiv în cele de fabricare a produselor din carne:

- 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 responsabilitățile și relațiile interne necorespunzătoare.
- Concentrează atenția pe obiectivele afacerii (organizației/ întreprinderii).
- Formalizează sistemele informale ale organizației/ companiei.
- Creează consistența necesară managementului.
- Îmbunătățește comunicarea internă/ externă.
- Facilitează instruirea personalului, formarea și dezvoltarea acestuia etc.

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, obiceiurile 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.).

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 să țină cont în mod obligatoriu de tendințele moderne ale managementului.

Actualmente, managementul contemporan este influențat de o serie de factori, ce includ următoarele [13]:

- 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.
- Sporirea competitivității în cadrul întreprinderilor.
- Resurse limitate, ceea ce ține de dificultăți în aprovizionarea 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.
- Comportamentul consumatorilor pe piață ce vor impune orientarea afacerilor și vor determina profitabilitatea acestora.



Astfel, ținând cont de factorii reflectați mai sus, principalele orientări de perspectivă ale managementului contemporan la nivel mondial sunt următoarele [13]:

1. Accentuarea dimensiunii previzionale a managementului.
2. Informatizarea managementului.
3. Flexibilizarea managementului.
4. Profesionalizarea managementului.
5. Managementul bazat pe cunoștințe.
6. Liberalizarea cunoștințelor și practicilor de management.
7. Punerea sub semnul întrebării a vechilor modele de management atât ale celor de tip corporatist, cât și antreprenorial.

În Capitolul II al tezei „**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.

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:

- 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 al 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.

Tabelul 1. 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.

Ținând cont de faptul că sectorul cărnii și produselor din carne aparține complexului alimentar – acesta este unul strategic pentru economia națională, datele tabelului 1 demonstrează precum că acest sector deține o pondere de cca 22% din volumul producției industriei alimentare, are cea mai mare pondere din toate sectoarele industriei alimentare (cca 7% în volumul producției industriale); ponderea sectorului producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne în PIB-ul țării constituie

2,5%.

Cota joasă a exportului cărnii și organelor comestibile de până la 1% ne demonstrează că sectorul dat este orientat spre piața locală. În 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 că pe piața producției, prelucrării și conservării cărnii și a produselor din carne din Moldova predomină producătorii autohtoni.

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

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.

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 (figura 2). 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 dintre cele mai importante atât numeric, cât și în masă vie. 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.

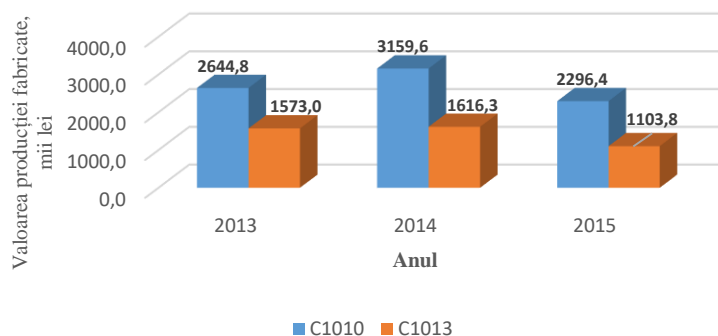


Fig. 2. Valoarea producției fabricate pe domeniile de activitate economică conform CAEM.

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

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 (figura 3) 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.);
- *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 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 factori deosebiți de care au nevoie la un moment dat.

Astfel, în prezent, după estimările autorului, cele 7 întreprinderi autohtone prezentate în Figura 3 din subsectorul fabricarea produselor din carne dețin aproape 90% din volumul total de producție fabricat de acest sector.

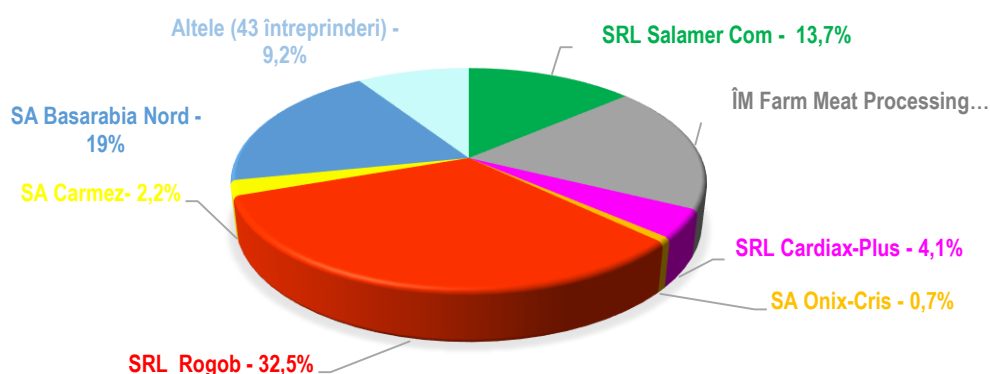


Fig. 3. Cota de piață a întreprinderilor din sectorul cărnii și produselor din carne din Republica Moldova în anul 2015, %.

Sursa: calculat de autor în baza datelor BNS și Rapoartelor financiare ale întreprinderilor de fabricare a produselor din carne din RM.

Deci în Republica Moldova, ca și în țările europene, are loc concentrarea fabricării produselor din carne la 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.

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. Astfel, atestăm o dezvoltare a producției autohtone de carne și produselor din carne.

În tabelul 2 este prezentată dinamica volumelor de producție în prețuri curente pentru sectorul vizat.

Tabelul 2. 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
Indicele volumului producției fabricate, % față de anul precedent	113,0	89,2	103,0	121,6	92,8
Indicele volumului producției fabricate, % față de anul 2011	100,0	126,5	137,2	164,2	155,7

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

Conform informației prezentate în tabelul 2, 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 mlrd 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:

- Pe parcursul perioadei analizate se observă, în general, tendințe de creștere a volumelor de producție a cărnii și produselor din carne.
- Reducerea volumelor de producție în anul 2015 este cauzată, în principal, de factorii economico-financiari din țara noastră, precum și instabilitatea politică.
- 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 3).

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 cocoșii, 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.

Tabelul 3. 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.

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, chiar ținând seama de 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.

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 subsector s-a depistat că o problemă esențială o constituie asigurarea cu materie primă a sectorului de către zootehnia autohtonă.

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.

Din tendințele generale în efectivul de animale vom menționa reducerea șeptelului de bovine (cu cca 8,8% în perioada 01.01.2012-01.01.2016) și cabaline (cu 22%). Nesemnificativ, în perioada analizată, a crescut numărul porcilor, precum și al ovinelor și caprinelor.

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 punctul de vedere al eficienței economice, asigurării siguranței alimentare și aprovizionării procesatorilor este inefficientă.

Mai jos vom prezenta volumele de vânzare pentru sacrificare a vitelor și păsărilor (în greutate

vie) pe categorii de gospodării (figura 4).

Pentru a soluționa problemele existente în 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 demonstrează deja că lipsa unui model managerial corespunzător pentru întreprinderile industriale conduce la nereușita multora dintre obiectivele stabilite și obținerea performanțelor economice proaste.

Dat fiind faptul că scopul de bază al 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.

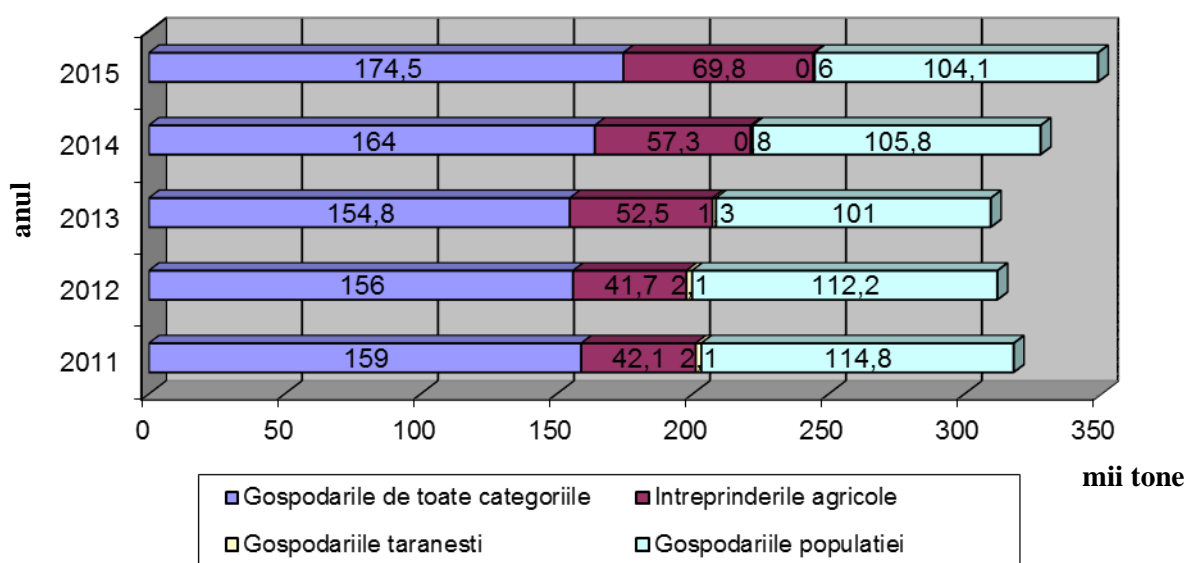


Fig. 4. Volumele de vânzare pentru sacrificare a vitelor și păsărilor (în greutate vie) pe categorii de gospodării.

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

Cercetarea realizată de autor își propune să identifice practicile de management utilizate de către întreprinderile de fabricare a produselor din carne, utilitatea acestora, precum și contribuția acestora la rezultatele 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 autorul a realizat un **Chestionar de diagnosticare** a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne.

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

În vederea colectării datelor necesare desfășurării analizei chestionarele au fost expediate 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 subramura Fabricarea produselor din carne, ceea ce ne permite să extrapolăm rezultatele chestionării la nivelul întregii subramuri.

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).

Procesarea rezultatelor:

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 5.

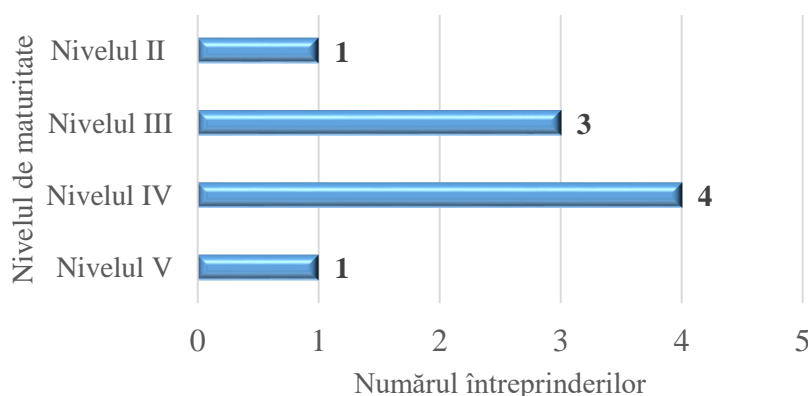


Fig. 5. Nivelul de maturitate a sistemului de management.

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

Analiza pe orizontală a chestionarelor de diagnosticare a sistemului de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne se prezintă în Figura 6.



Fig. 6. 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 prezentarea rezultatelor analizei corespunderii elementelor diagnosticării funcționale și a subsistemelor manageriale prezentate, respectiv, în figura 7 și figura 8.

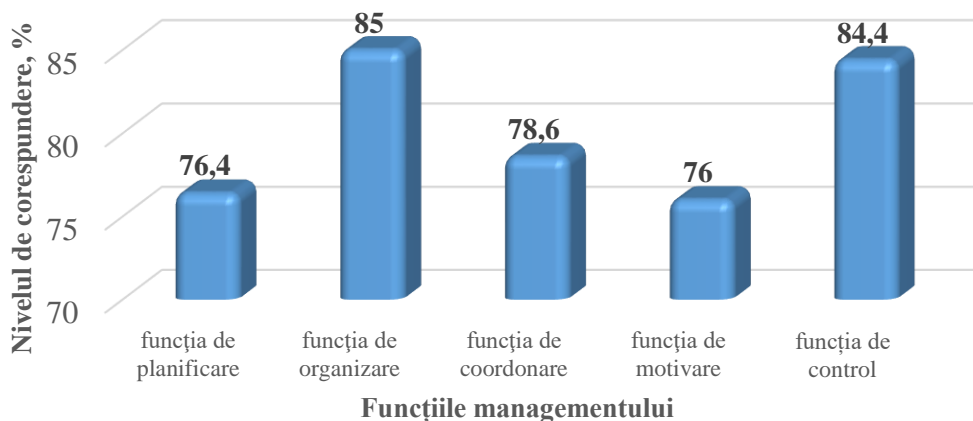


Fig. 7. Rezultatele diagnosticării funcționale a sistemului de management.

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

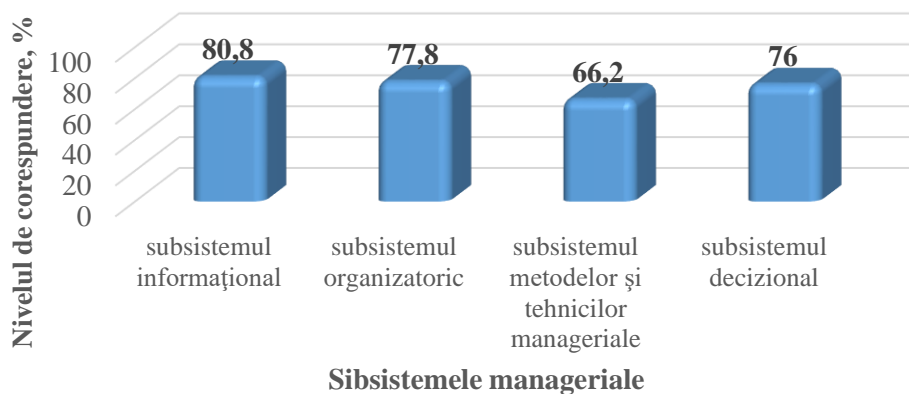


Fig. 8. Rezultatele diagnosticării subsistemelor manageriale.

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 și prezentate în Figurile 5, 6, 7 și 8 le putem extrapola pe întregul subsector analizat.

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.

În Capitolul III al tezei „ **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.

Pentru ameliorarea situației economice și perfecționarea managementului la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova este necesar să se întreprindă un set de măsuri importante atât la nivel mezoeconomic, cât și microeconomic.

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 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: 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.

Autorul vine cu sugestia de implementare a strategiei de integrare pe verticală în amonte pentru întreprinderile 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 de către stat; importurile masive de produse de origine animalieră din Ucraina și, respectiv, creșterea dependenței de importuri ale materiei prime.

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.



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 (tabelul 4) a proiectului investițional de deschidere a fermei zootehnice de creștere a taurinelor pentru carne cu capacitatea de 50 de capete a fost analizat modul de calcul al devizului tehnologic – Taurine la îngrășat (tineret mascul pentru carne 0-12 luni) [19].

Tabelul 4. Calculul eficienței economice de la creșterea taurinelor de îngrășare.

Nr.	Denumirea indicator	Valoarea indicatorului, lei
<b>1. Investiții capitale</b>		
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
6.	Procurarea tehnicii agricole (2 tractoare mini)	308 000
	<b>TOTAL</b>	<b>1 828 000</b>
	<b>Investiții capitale specifice, lei/ capita</b>	<b>36 560</b>
<b>2. Cheltuieli curente</b>		
1.	Furaje	717 120
2.	Energie electrică (2200 lei/ lună)	26 400
3.	Preparate medicale (500 lei/lună)	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
	<b>TOTAL, lei</b>	<b>1 277 220</b>
	<b>Cheltuieli curente specifice, lei/ capita</b>	<b>25 544,4</b>
<b>3. Rezultatul</b>		
1.	Cantitatea anuală, kg (după sacrificare)	<b>19 110</b>
2.	Valoarea anuală a producției fabricate, lei	<b>1 719 900</b>
<b>4. Efectul economic</b>		
1.	Anual	<b>259 880</b>
2.	Pe unitate de produs, lei/ kg	<b>13,60</b>
3.	Prețul de comercializare, lei/ kg	<b>90</b>
4.	Coeficientul de eficiență economică, %	<b>14,22</b>
5.	Termenul de recuperare a investițiilor, ani	<b>7,03</b>

Sursa: calculat de autor în baza materialelor tezei.

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.

#### **I. Subsistem organizatoric**

Analiza subsistemului organizatoric la întreprinderile de fabricare a produselor din carne a arătat că organigramele acestora, în mare parte, sunt funcționale și linear-funcționale, 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. Pentru realizarea celor

proapse se recomandă să se respecte următoarea metodologie de reproiectare a subsistemului organizatoric, realizată în baza studiului de caz al FPC ROGOB SRL:

- 1) Analiza stării de funcționalitate a sistemului actual, luându-se în considerare activitățile prevăzute în strategiile, politicile și programele firmei.
- 2) Elaborarea soluțiilor de raționalizare a sistemului organizatoric.
- 3) Proiectarea noii structuri și dimensionarea corespunzătoare a organizării procesuale.
- 4) Stabilirea efectelor generate de la reproiectarea structurii organizatorice.
- 5) Validarea noii structuri de către managementul întreprinderii.
- 6) Aplicarea generală a noii structuri organizatorice.

## II. Subsistem informațional

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 sectorul 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.

Pentru proiectarea unui sistem informațional eficient ERP la întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova se propun următoarele etape (tabelul 5).

Tabelul 5. 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 echipamentelor și serviciilor, programarea, testarea, conversiune fișierelor, documentarea.	Sistem operațional
Faza 5: Implementarea (3-6 luni)	Rularea. Selectarea aplicațiilor care se cer rulate, instruirea personalului, instalarea echipamentului, conversiune fișierelor vechi în filiere noi, auditare, evaluare, elaborare plan mentenanță.	Sistem operațional instalat

Sursa: prelucrat de autor în baza materialelor tezei.

### 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.

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:

*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.

*Metoda trasabilității* - 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 producerea alimentelor 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.

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 al 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 de care dispune autorul, sistemul electronic de trasabilitate 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 endetail), 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 mărirea 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.

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”.

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. În 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:

$$E_{fmg} = \Delta C_{so} + \Delta C_{si} + \Delta C_{sd} + \Delta C_{sm}, \quad (1)$$

unde:

$E_{fmg}$  – eficacitatea managementului;

$\Delta C_{so}$  – variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului organizațional, exprimate prin modificarea fondului de salarii în urma optimizării/raționalizării structurii organizatorice;

$\Delta C_{si}$  - variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului informațional, exprimate prin costul economiei timpului angajaților în urma introducerii/ exploatării sistemului informațional;

$\Delta C_{sd}$ - variația cheltuielilor legate de reproiectarea subsistemului decizional, exprimate, în special, prin economii la cheltueili administrative și costul vânzărilor în urma raționalizării procesului decizional;

$\Delta C_{sm}$  - 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 menționat nu poate fi tratată drept ineficacitatea managementului, ci investiția care va produce efecte

în viitor.

La rândul său, eficiența managementului se va determina după următoarea formulă:

$$E_{mg} = \frac{E_{fmg}}{P} \times 100\% \quad (2)$$

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 o contribuție reală la creșterea eficienței economice totale a întreprinderii.

La începutul secolului al XXI-lea 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.

Pornind de la specificul sectorului cărnii și produselor din carne, se propune formarea la întreprinderi a SIM-lui în formatul următor: Siguranța alimentelor - Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională prezentat în figura 9.



Fig. 9. Sistemul integrat de management pentru întreprinderile de fabricare a produselor din carne din Republica Moldova.

Sursa: Elaborat de autor.

## 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 [13].
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 [17].
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 [ 9; 15].
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 [12].
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 [12].
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 [9; 12; 15] .
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 [16].
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 [16].

**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; reproiectarea 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 reproiectare 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 vizer 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

1. Bugaian L. Managementul producției în întreprinderile industriei alimentare. Chișinău: Tipografia A.Ș.M., 2008, 284 p.
2. Bugaian L., Lozovanu C. Restructurare prin integrare în industria laptelui. Chișinău: USM, 2006, 250 p.
3. Certo S. C. Managementul modern. București: Teora, 560 p.
4. 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.
5. Oberșt A., Crețu I., Management General. Note de curs. Chișinău: Editura „Tehnica-UTM”, 2013, 67 p.
6. Oberșt A., Crețu I., Management Strategic. Chișinău: Editura „Tehnica-UTM”, 2014, 60 p.
7. Gheorghiuță M. Economia întreprinderii industriale: Manual universitar. Chișinău: Cuvântul-ABC, 2011. 280 p.
8. Litvin A. Managementul calității – premisă de creștere a competitivității întreprinderilor. UASM, Chișinău: Centrul editorial al UASM, 2011, 212 p.
9. Oberșt A. Situația curentă a industriei cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. În: Meridian Ingineresc, 2007, nr. 4, p. 78-79.
10. Oberșt A. Sistemul de siguranță alimentară în Republica Moldova. În: Revista Economică, Ediție suplimentară, Octombrie, 2008, p.104-108.
11. Oberșt A. Orientarea managementului către procese – principiu important în asigurarea performanței întreprinderii. În: Antreprenoriat: ingineria afacerii. Tezele conf. naționale științifico-practice cu participare internațională. Chișinău: Universitatea Tehnică a Moldovei, 2011, p. 29-34.
12. Oberșt A. Strategia de dezvoltare pentru ramura cărnii și produselor din carne din Republica Moldova. În: 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.
13. Oberșt A., Crețu I. Tendințele actuale în dezvoltarea managementului contemporan. În: Creșterea economică în condițiile globalizării. Tezele conf. internaționale științifico-practice. Chișinău: INCE, 2016, p. 146-149.
14. Oberșt A. (Scripnic A.), Sîrbu I. Metode și tehnici de management specifice elaborării strategiei organizației. În: Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale. Tezele conf. internaționale științifico-practice, Chișinău: AGEPI, 2007, p. 75-78.
15. Oberșt A., Sîrbu I. Analiza situației economice ramurale în Republica Moldova. În: Economica, 2009, nr. 3 (67), p. 42-48.
16. 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.
17. Oberșt A., Cretu I., Asigurarea dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin implementarea sistemelor integrate de management, În: Creșterea economică în condițiile globalizării. Tezele conf. internaționale științifico-practice. Chișinău: INCE, 2017, p. 69-72.
18. Sîrbu I. Economia și organizarea ramurilor agroindustriale. Chișinău: Editura USM, 1990, 200 p.
19. 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
20. Țurcanu Gh., Hârbu E., Ursachi V. Metodologia prognozării proceselor economice în managementul întreprinderii. Editura ASEM, Chișinău, 2011, 344 p.



## 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.

**OBERȘT ALA**

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

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**Autoreferatul tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 04.06.2018  
Hârtie 80 gr/m<sup>2</sup>. Tipar digital.  
Coli de tipar: 2.0

Formatul hârtiei 60x84 1/16  
Tirajul 50 ex.  
Comanda nr. 5810

---

UTM, 2018, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168  
Editura „ArtPoligraf” SRL  
MD 2005, Chișinău, str. B. Bodoi 59