



Universitatea Tehnică a Moldovei

**IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI
SCHIMBĂRILOR LA ÎNTREPRINDERE CA
FACTOR DE ASIGURARE A
COMPETITIVITĂȚII**

Masterand:

Damean Angela

Conducător:

conf. univ., dr. Sverdlic Valentin

Chișinău – 2020

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova
Universitatea Tehnică a Moldovei
Programul de masterat “Administrarea Afacerii”

Admis la susținere
Șef de departament: conf. univ. dr. Țurcan Rina

“ ” _____ 2020

**IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI
SCHIMBĂRILOR LA ÎNTREPRINDERE CA FACTOR
DE ASIGURARE A COMPETITIVITĂȚII**

Teză de master

Masterand: Damean Damean Angela,
Conducător: Sverdlic Sverdlic Valentin,

Chișinău – 2020

Declarație

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

Damean

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

FACULTATEA Inginerie Economică și Business
Programul de masterat, AA 120 credite

AVIZ

la teza de master

Tema Implementarea managementului schimbărilor la întreprindere ca factor de asigurare a competitivității

Masterandul(a) Damean Angela gr AA-181M

1. Actualitatea temei În economia de piață nu v-a supravețui nici o întreprindere dacă v-a produce schimbări permanente în toate domeniile de activitate
2. Caracteristica tezei de master, Teza include trei capitole, concluzii, bibliografie și anexe și corespunde Ghidului privind elaborarea și susținerea tezelor de master
3. Analiza prototipului -
4. Estimarea rezultatelor obținute, Autorul tratează într-o manieră originală subiectul lucrării. Măsurile propuse în teză sunt argumentate și justificate din punct de vedere economic
5. Corectitudinea materialului expus Materialul este expus într-un limbaj economic corect și profesionist
6. Calitatea materialului grafic –este înaltă și corespunde cerințelor
7. Valoarea practică a tezei, Măsurile propuse în teză sunt concrete, realizabile și țin cont de situația economică a întreprinderilor din Republica Moldova, cu atât mai mult că masteranda activează în cadrul întreprinderii de mai mulți ani
8. Observații și recomandări, Nu sunt
9. Caracteristica masterandului și titlul conferit, Dna Damean s-a manifestat ca o persoană perseverentă, serioasă, cu inițiativă și capacități analitice foarte bune. Merită o apreciere înaltă

Conducătorul tezei

de master conf.univ.dr.Valentin Sverdlic
(funcția, titlul științific) (semnătura, data)

Sverdlic, 14.05.2020
(numele, prenumele)

REZUMAT

Respectiva teză este consacrată studierii managementului schimbărilor în cadrul entităților economice din Republica Moldova.

Teza este perfectată pe 88 pagini, formatul A4 și cuprinde introducere, trei capitole, nouă paragrafe, concluzii, bibliografie cu 45 titluri, o anexă, 65 pagini text de bază.

În teză se expune problematica schimbărilor. Orice organizație este cu atât mai competitivă, cu cât este mai capabilă să se dezvolte continuu pe multiple planuri prin implementarea diverselor schimbări.

Scopul și obiectivele tezei propuse constau în argumentarea teoretică și practică a necesității efectuării unor schimbări în cadrul întreprinderilor adecvate mediului în care își desfășoară activitatea și determinarea măsurii în care managementul schimbării influențează potențialul de viabilitate al firmei.

Drept bază teoretică și metodologică a cercetării științifice au servit conceptele și principiile expuse în lucrările economiștilor cu renume mondial: E.Hrișcev, I.Sîrbu, I.Hîncu, C.Bărbulescu, O.Nicolescu, A.Androniceanu, C.Băleanu, C.Florescu, Gh. Negoescu, Liz Clarke, K.Levinș.a.

Investigațiile efectuate în teză au avut la bază un vast arsenal de metode, tehnici, instrumente printre care menționăm metodele de analiză, sinteză, inducție, deducție, comparație etc.

Baza informațională a cercetării o constituie datele din rapoartele statistice și rapoartele financiare ale "AYIRIA" SRL.

Semnificația și valoarea aplicativă a lucrării permite în baza rezultatelor obținute în urma procesului de analiză a întreprinderii pe baza situației financiare și efectuarea analizei SWOT de a formula unele propuneri și schimbări pentru depășirea situațiilor de criză. Astfel, în teză sunt înaintate unele schimbări pentru asigurarea competitivității firmei pe piață.

În concluzie se specifică faptul că într-un mediu deosebit de complex și agitat, necesitatea creșterii eficienței economice în cadrul entităților economice face ca implementarea managementului schimbărilor să joace un rol din ce în ce mai important, deoarece se stabilesc punctele tari și slabe din activitatea unei firme dar și măsurile ce trebuie a se aplica pe termen scurt și lung în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

SUMMARY

The respective thesis is dedicated to the study of change management within the economic entities of the Republic of Moldova.

The thesis is perfected on 88 pages, A4 format and includes introductions, three chapters, nine paragraphs, conclusions, bibliography with 45 titles, an annex, and 65 basic text pages.

The thesis exposes the issue of changes. Any organization is all the more competitive; the more it is able to develop continuously on multiple levels by implementing various changes.

The purpose and objectives of the proposed thesis are the theoretical and practical argumentation of the need to make changes in enterprises appropriate to the environment in which they operate and determine the extent to which change management influences the viability of the company.

The concepts and principles set forth in the works of world-renowned economists have served as the theoretical and methodological basis of scientific research: E.Hrișcev, I.Sîrbu, I.Hîncu, C. Bărbulescu, O. Nronic, C. Florescu, Gh. Negoescu, Liz Clarke, K.Levin and others.

The investigations carried out in the thesis were based on a vast arsenal of methods, techniques, tools, among which we mention the methods of analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, etc.

The information base of the research is constituted by the data from the statistical reports and the financial reports of "AYIRIA" SRL.

The significance and applicative value of the work allowed based on the results obtained from the process of analyzing the company based on the financial situation and performing the SWOT analysis to formulate some proposals and changes to overcome crises. Thus, in the thesis are made some changes to ensure the competitiveness of the company on the market.

In conclusion, it is specified that in a very complex and agitated environment, the need to increase economic efficiency within the economic entities make the implementation of change management play an increasingly important role, because the stability is stable and stable. Companies but also the measures that must be applied in the short and long term in order to achieve the established objectives.

CUPRINS

Rezumat.....	5
Introducere.....	8
Capitolul I. Bazele teoretice cu privire la managementul schimbărilor.....	10
1.1. Conceptul privind schimbarea și managementul schimbării.....	10
1.2. Metode de realizare și modele de gestiune a proceselor de schimbare.....	15
1.3. Manifestări comportamentale ale întreprinderii în condițiile schimbării.....	22
Capitolul II. Analiza economico-financiară a întreprinderii “AYIRIA” SRL.....	31
2.1. Prezentarea generală a entității.....	31
2.2. Analiza indicatorilor economico-financiarilor din cadrul companiei.....	35
2.3. Analiza SWOT.....	48
Capitolul III. Implementarea managementului schimbărilor în cadrul “AYIRIA” SRL.....	54
3.1. Caracteristici ale managementului schimbărilor din cadrul întreprinderilor prestatoare de servicii.....	54
3.2. Dificultăți întâmpinate de companie în procesul realizării schimbărilor și modalități de reducere a acestora.....	60
3.3. Soluții de depășire a crizei din cadrul “AYIRIA” SRL prin implementarea managementului schimbărilor.....	65
Concluzii.....	74
Bibliografie.....	76
Anexe.....	79

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. Realitatea evidentă a zilelor noastre, la început de secol și de mileniu sunt schimbările tot mai profunde, uneori radicale și accelerate, care marchează evoluția societății. Aceste schimbări au un impact apreciabil asupra lumii afacerilor și managementului firmei.

Orice organizație este cu atât mai competitivă, cu cât este mai capabilă să se dezvolte continuu pe multiple planuri. Acest imperativ rezidă în faptul că schimbarea constituie una din legile vieții și cunoașterea procesului schimbării, în scopul gestionării lui eficiente, este unul din factorii care pot asigura competitivitatea organizațiilor într-un mediu concurențial.

Este indiscutabil faptul, că mutațiile produse în economia mondială nu pot trece fără urmări și în economia Republica Moldova, mai ales la nivel de organizație. Aceasta trebuie să răspundă provocărilor mediului ambiant prin adaptare și să încerce sa-l influențeze printr-un comportament cât mai agresiv cu putință, impunându-și astfel linia pe o anumită piață.

Pentru Republica Moldova, problema schimbărilor a devenit foarte actuală, odată cu demararea reformelor la nivelurile macro- și microeconomic și, evident niciodată nu-și va pierde actualitatea din motiv că schimbarea este fundamentul economiei de piață.

Scopul tezei constă în argumentarea teoretică și practică a necesității efectuării unor schimbări în cadrul întreprinderilor adecvate mediului în care își desfășoară activitatea și determinarea măsurii în care managementul schimbării influențează potențialul de viabilitate al firmei.

În vederea realizării acestui scop sunt formulate următoarele **sarcini**:

- Analiza diverselor abordări și concepte ale noțiunilor “schimbare”, “managementul schimbării”;
- Determinarea metodelor de realizare și modelelor de gestiune a procesului de schimbare;
- Studierea teoriilor comportamentale ale întreprinderii în condițiile schimbării organizaționale;
- Analiza principalilor indicatori economico-financiarți în cadrul “AYIRIA” SRL;
- Efectuarea analizei SWOT a firmei;
- Analiza stării actuale și evidențierea tendințelor de dezvoltare în domeniul prestării serviciilor în Republica Moldova;
- Determinarea dificultăților întâmpinate de companie în procesul schimbării;

- Identificarea soluțiilor de depășire a crizei în cadrul “AYIRIA” SRL prin implementarea managementului schimbării;

Obiectul cercetării îl constituie domeniul prestării serviciilor din Republica Moldova, și anume compania “AYIRIA” SRL.

Suportul teoretico-științific și metodologic.

Drept bază teoretică și metodologică a cercetării științifice au servit conceptele și principiile expuse în lucrările economiștilor cu renume mondial: E.Hrișcev, I.Sîrbu, I.Hîncu, C.Bărbulescu, O.Nicolescu, A.Androniceanu, C.Băleanu, C.Florescu, Gh. Negoescu, Liz Clarke, K.Levinș.a.

Investigațiile efectuate în teză au avut la bază un vast arsenal de metode, tehnici, instrumente printre care menționăm metodele de analiză, sinteză, inducție, deducție, comparație etc.

Baza informațională a cercetării o constituie datele din rapoartele statistice și rapoartele financiare ale “AYIRIA” SRL.

Structura și conținutul tezei. Scopul și sarcinile cercetării au determinat structura tezei, care cuprinde: introducerea, trei capitole, concluzii, bibliografie, rezumat în limbile română și engleză, anexe. Lucrarea este expusă pe 88 pagini, include 5 figuri, 27 tabele, 8 diagrame, o anexă, 45 surse bibliografice.

Capitolul I - Bazele teoretice cu privire la managementul schimbărilor- este dedicat generalizării viziunilor teoretice asupra noțiunii schimbării și managementul schimbării. În cadrul acestui capitol este expusă viziunea proprie a autorului privind importanța schimbării la întreprindere.

În **capitolul II - Analiza economico-financiară a întreprinderii “AYIRIA” SRL** - este prezentată entitatea economică pe care o vom analiza. De asemenea conține un studiu aplicativ asupra indicatorilor economico-financiarilor utilizați pe larg în practica mondială. Este efectuată analiza SWOT a firmei. Este expusă propria viziune a autorului asupra rezultatelor obținute în urma calculării indicatorilor economico-financiar.

Capitolul III - Implementarea managementului schimbărilor în cadrul “AYIRIA” SRL - este destinat identificării dificultăților întâmpinate de entitate în procesul schimbării. Tot aici sunt identificate și analizate modalitățile de depășire a crizei în cadrul “AYIRIA” SRL prin implementarea managementului schimbării.

BIBLIOGRAFIE

Acte legislative și alte acte normative

1. Legea R. M. „Cu privire la activitatea de antreprenoriat și întreprinderi” nr. 845- XII din 3 ianuarie 1992, Monitorul Oficial al R. M. nr.2, din 10 ianuarie 1994.
2. Codul Civil al R. M., nr 1107 din 06 iunie 2002. Monitorul Oficial al R.M. nr. 82-86 din 22 iunie 2002.

Literatura în limba română

3. Androniceanu A., Managementul schimbării: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane, editura All Educational, București, 1998, pag. 5, 184.
4. Balteș Nicolae, Analiza economico-financiară a întreprinderii. Ediția a II-a, revizuită și adăugită. Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga, 2013.
5. Băncilă Natalia, Mihalachi Ruslan, Evaluarea și diagnosticul întreprinderii. Sinteze, teste, probleme. Chișinău, ASEM, 2015.
6. Buga, Sorin; Schmauch, Manfred, Managementul schimbării, factori critici de succes pentru transformarea afacerii. Soluții practice pentru ieșirea din criză, Ensiht Management Consulting, București, România (23 octombrie 2009)
7. Burduș E., Androniceanu A., Managementul schimbării, Editura Economică, București, 2000, pag. 315.
8. Burduș, E., Căprărescu, G., Managementul schimbării organizaționale, București, Editura Economică, 2002, pag. 68.
9. Clarke Liz, Managementul schimbării, Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație, București, Editura Teora, 2002, pag. 192.
10. Dobrin Cosmin, Flexibilitatea în cadrul organizației: aspecte tactice și operaționale, București, Editura ASE, 2005, pag. 296.
11. Hammer, M., Champy, J., Reengineering-ul întreprinderii, București, Editura Tehnică, 1996, pag. 59.
12. Ionescu Luiza, Analiza Economico-financiară. Ediția II-a, revizuită și adăugată. București, Prouniversitaria, 2016.
13. Leca Aureliu, Principii de management energetic, București, Editura Tehnică, 1997, pag. 583.

14. Marius Dan Dalota, Managementul schimbării și inovării. Elemente fundamentale, Editura Universitară, 2012.
15. Năstase Marian, Managementul Schimbării, ASE București, 2007, (varianta electronică)pag.81.
16. Negoescu Gh., Opaț G., Managementul schimbării, Editura Pro Juventute, Galați, 1999,pag.57.
17. Negoescu Ghș.a. Management: conflicte, schimbare, personal, salarii. Editura Algoritm, Galați,1999.
18. Nicolescu O., Cum să realizăm o tranziție organizațională eficace, Tribuna economică,2004, nr.47,pag.63-66.
19. Popescu C., Modele și metode ale schimbării, Business&Leadership, nr. 2 – 2008,pag. 75-82.
20. Tanțău A.,Fundamente ale schimbării organizaționale, Editura ASE, București, 2005,pag.167.
21. Tripon, Ciprian; Dodu, Marius (2012). Dezvoltare organizaționalăși managementulschimbării (suport de curs), Universitatea Babes-Bolyai, Facultatea de Științepolitice, administrative și ale comunicării, Cluj-Napoca, România pag. 111.
22. Țiriulnicov N., Paladi V., Gavriiuc L., Chirilov N., Furtună D. Analiza rapoartelor financiare. Instrumente, metode, procedee și tehnici de apreciere a informației contabil-financiare în procesul decizional. Chișinău, ASEM, Tipografia Centrală, 2004, pag. 384.
23. Radu R., Psihologia schimbării, Editura ASE București, 2005,pag. 138.
24. Richard Newton, Managementul schimbării pas cu pas, Editura All, 2009.
25. Rusu Costache, Managementul schimbării, Editura Economică, București, 2003,pag. 270-277.
26. Șendrea Mariana, Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei, Teza de doctor, Chișinău, ASEM, 2006,pag. 164.
27. Șendrea Mariana, Managementul schimbării (note de curs), Chișinău: ASEM, 2015,pag. 267.
28. Vâlceanu Gheorghe, Robu Vasile, Georgescu Nicolae, Analiza economico-financiară, București, Editura Economică, 2004.

Literatura în limba engleză, franceză

29. Chin R., Benne D., General strategies for effecting changes in human systems, p. 22-43, Rinehart & Winston, New York, 1985.
30. Collerette, Pierre & al., Le changement organisationnel, Québec: Press UniversitaireQuébec, 2000.

31. Kotter P. John, Winning at Change, Leader to Leader, Drucker Foundation and Jossey-Bass, 1998.
32. Lewin K., Field Theory in Social Science, Harper & Row, New York, 1997.
33. Moorhead G., Griffin R., Organizational Behaviour, Houghton Mifflin, Boston, 1998.

Articole științifice

34. Ciurea V., Băicoianu G., Analiza indicatorilor economico-financiari ai organizației. Gestiunea și contabilitatea firmei 2010, nr 9, pag. 39-41.
35. Crecana Cornel, Nevoia de analiză economico-financiară. Tribuna economică 2000, volum nr. 47, pag. 31-32.
36. Dâmbean Cătălin, Analiza structurilor poziției financiare. Tribuna economică 2008, volum nr. 31, pag. 79-82, 85.
37. Ghiolțan Călin, Despre rezistența la schimbare, Revista transilvană de științe administrative nr.1/1999, 13 pag.
38. Herciu Mihaela, Analiza economico-financiară a ratelor de structură și lichiditate. Tribuna economică 2007, nr. 13, pag. 74-78.
39. Buga, Sorin; Schmauch, Manfred (2009). Managementul schimbării, factori critici de succes pentru transformarea afacerii. Soluții practice pentru ieșirea din criză, Ensign Management Consulting, București, România (23 octombrie 2009)

Surse electronice

40. <http://11121.petrus.ru/journal/article.php?id=2268> (vizitat 20.03.2017)
41. https://ro.wikipedia.org/wiki/Darwinism_social
42. <http://www.wall-street.ro/articol/Careers/146263/daca-nu-actiunezi-si-transformi-managementul-companiei-tale-moartea-vine-rapid-si-sigur.html> (vizitat 20.03.2017)
43. www.change-management.com
44. <http://excelenta.ase.ro/Media/Default/Page/ceptureanueduardgabriel.pdf>
45. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/16_23_Factori%20determinanti%20ai%20schimbarilor%20organizacionale.pdf