



UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

MANAGEMENTUL CRIZEI LA INTREPRINDERE

Masterand: _____ **Zinenco Victor**

Coordonator: _____ **Ciloci Rafael,
conf. univ, dr.**

Chișinău, 2023

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

Admis la susținere
Șef departament:
Țurcan Rina, Dr., conf.univ.

„_____” _____ **2023**

MANAGEMENTUL CRIZEI LA INTREPRINDERE

Teză de master

Masterand: _____ **Zinenco Victor AA-211M**

Coordonator: _____ **Ciloci Rafael, conf. univ, dr.**

Chișinău, 2023

REZUMAT

Teza de master “Managementul Crizei la Intreprindere”

Masterand: Zinenco Victor

Studiul de cercetare elaborat are scopul de a perfecționa activitatea întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni” în baza unui management eficient al crizei la întreprindere și de a arăta eficiența utilizării modelelor de evaluare a riscului de faliment.

Structura tezei: Teza de master cuprinde: Introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie și anexe.

Domeniul de studiu: Managementul crizelor la întreprindere, studierea cauzelor apariției crizelor, gestionarea situațiilor de criză, implementarea măsurilor anticriză.

Obiectivele tezei: analiza principalilor indicatori economici, cu scopul de a identifica situația actuală la întreprindere. Promovarea unui model de management anticriză eficient în întreprinderile din Republica Moldova va permite gestionarea corespunzătoare a crizelor apărute și depășirea eventualelor consecințe. În această lucrare s-a evidențiat unele tendințe și linii generale privind tematica dată. Un lucru este cert, că problemele depistate la întreprindere nu sunt foarte evidente, iar o studiere complexă a acestora va avea doar beneficii, deci înlăturarea riscurilor va fi eficientă, astfel majorându-se esențial veniturile întreprinderii.

Inovatia științifică a lucrării: cercetarea și aprofundarea investigațiilor teoretice a situațiilor de criză la întreprindere. Aplicarea modelului anticriză în cadrul gestiunii situațiilor de criză la întreprindere permite identificarea crizei încă din faza incipientă a acesteia, ceea ce oferă șanse mari întreprinderii să corecteze la timpul potrivit cursul eronat al activității sale. Ca urmare, aceasta ar aduce succes în direcția evitării crizei sau cel puțin slăbirii acesteia în caz dacă evitarea este imposibilă și să ofere managementului firmei posibilitatea de a reacționa, la timp, la evenimentele care amenință direct sau indirect rezultatele economico-financiare ale firmei, reacție care ar putea garanta securitatea economico-financiară a întreprinderii.

SUMMARY

Master thesis: “Crisis management at the enterprise”

Author: Zinenco Victor

The elaborated research study aims to improve the activity of the company S.A. "Drumuri Criuleni" based on an effective management of the crisis at the enterprise and to show the effectiveness of the use of bankruptcy risk assessment models.

Thesis structure: The master's thesis includes: Introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography and annex.

Field of study: Crisis management at the enterprise, studying the causes of crises, managing crisis situations, implementing anti-crisis measures.

The objectives of the thesis: analysis of the main economic indicators, with the aim of identifying the current situation at the company. The promotion of an efficient anti-crisis management model in the enterprises of the Republic of Moldova will allow the appropriate management of the emerging crises and the overcoming, with minimal efforts, of their consequences. In this work I highlighted some trends and general lines regarding the given theme. One thing is certain, that the problems found at the enterprise are not very obvious, and a complex and correct study of them will only have benefits for the enterprise, so the removal of risks will be effective, thus essentially increasing the enterprise's income.

The scientific innovation of the thesis: the research and deepening of theoretical investigations of crisis situations at the enterprise. The application of the anti-crisis model in the management of crisis situations at the company allows the identification of the crisis from its initial phase, which gives the company a good chance to correct the erroneous course of its activity in a timely manner. As a result, this would bring success in the direction of avoiding the crisis or at least weakening it in the event that avoidance is impossible and give the company's management the opportunity to react, in the necessary time, to the events that threaten or directly or indirectly affect the economic-financial results of the company, a reaction that could guarantee the economic-financial security of the company.

CUPRINS

INTRODUCERE.....	1
CAPITOLUL I. ASPECTE TEORETICE ȘI METODOLOGICE ALE GESTIUNII SITUAȚIILOR DE CRIZĂ LA ÎNTREPRINDERE.....	3
1.1. Noțiuni generale privind concepția crizei și evoluția ei în timp.....	3
1.2. Etapele și fazele de diagnosticare a crizei la întreprindere.....	7
1.3. Metodologia gestiunii managementului crizei la întreprindere.....	12
1.4. Concluzii capitolul 1.....	18
CAPITOLUL II. ANALIZA ACTIVITĂȚII ECONOMICO-FINANCIARE AL SA “Drumuri Criuleni”.....	19
2.1. Analiza sectorială a domeniului de activitate a S.A. “Drumuri Criuleni”.....	19
2.2. Caracteristica întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni”.....	27
2.3. Structura organizațională a întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni”.....	30
2.4. Analiza indicatorilor economico-financiari a întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni”.....	33
2.5. Analiza SWOT.....	40
2.6. Concluzii Capitolul 2.....	42
CAPITOLUL III. DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI ANTICRIZĂ LA ÎNTREPRINDERE S.A. “Drumuri Criuleni”.....	43
3.1. Diagnosticul situației de criză la întreprinderea S.A. “Drumuri Criuleni”.....	43
3.2. Acțiuni și măsuri de evitare a situațiilor de criză financiară la întreprindere.....	50
3.3. Elaborarea modelului de management anticriză la întreprinderea S.A. “Drumuri Criuleni”.....	54
3.4. Concluzii Capitolul 3.....	60
CONCLUZII REFERITOR LA RAMURĂ ȘI ÎNTREPRINDERE.....	61
BIBLIOGRAFIE.....	64
ANEXE.....

INTRODUCERE

În condițiile unei puternice competiții pe piață multe întreprinderi de diferite forme organizatorico-juridice se află în situații economice și financiare dificile. Această situație afectează atât societățile pe acțiuni, cât și multe alte structuri antreprenoriale. Prin urmare, conducătorii și proprietarii își asumă sarcina asigurării unei poziții stabile și durabile a activității întreprinderilor și prevenirea situațiilor de criză. De asemenea, relațiile economice de piață solicită utilizarea unor metode manageriale eficiente și a potentialului managerial existent în activitatea întreprinderii.

Fiecare întreprindere cu activitate de producere și nu numai, care are planuri de dezvoltare prolifică, are la bază scopul de a-și spori eficiența, de a diminua cheltuielile și a-și crește profitul. O metodă modernă de îmbunătățire a acestor indicatori o constituie dezvoltarea managementului anti-criză la întreprindere. Acestea sistematizează și dirijează procesele de evitare a riscului de faliment.

Puterea unei entități economice poate fi urmărită și măsurată doar în situații de criză. Prin urmare, receptivitatea adecvată a conducerii întreprinderii depinde de ieșirea din criză și de îmbunătățirea influențelor negative ale acesteia asupra întreprinderii. Răspunsul rapid poate avea efect imediat în îmbunătățirea activității entității, întrucât reechilibrarea situației dă dovadă de profesionalism și coeziune a managerilor în cadrul companiei. Multe întreprinderi încearcă să prezică anumite situații de criză prin elaborarea de măsuri timpurii pentru prevenirea acestora, cu toate acestea, crizele pot scăpa de sub control, și de aceea este important să cunoaștem metodele, metodele și instrumentele de identificare a crizelor, cunoașterea indicatorilor care reflectă amenințările și indicatori care urmează să fie calculați pentru a determina nivelul de rentabilitate și solvabilitate al entității economice.

Pentru efectuarea diagnosticului stării întreprinderii se utilizează diverse metode de analiză economică și financiară, ce permit examinarea multilaterală și aprecierea diferitor aspecte ale activității ei. Elaborarea deciziilor bine chibzuite neapărat este precedată de etapa analizei informațiilor conținute în diferite surse de date și, în primul rând, în rapoartele financiare.

Pentru exemplificare detaliată privind necesitatea implementării managementului crizei cu scopul de a perfecționa activitatea întreprinderii, s-a decis realizarea unui studiu de caz. Obiectul cercetării de studiu este S.A. "Drumuri Criuleni", întreprindere specializată în lucrări de construcții și reparații a drumurilor publice și autostrăzilor.

Administrarea eficientă și coerentă a rețelelor de transport, încredințează modernizarea și întreținerea infrastructurii drumurilor publice adecvate și calitative, care exprimă nivelul de dezvoltare a țării pe plan mondial prin asigurarea unei economii funcționale.

Scopul lucrării este de a perfecționa activitatea întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni” în baza unui management eficient al crizei la întreprindere și de a arăta eficiența utilizării modelelor de evaluare a riscului de faliment. Pentru realizarea scopului, au fost propuse următoarele sarcini:

- de a studia teoria și practica managementului crizei la întreprindere;
- de a identifica aspectele negative și care necesită corecție;
- de a prezenta activitatea întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni”;
- de a analiza principalii indicatori economico-financiari ai întreprinderii S.A. “Drumuri Criuleni”;
- de a propune măsuri anti-criză necesare sporirii eficienței activității de producere folosind metodologia și instrumentele managementului crizei.

Structura lucrării. Constă în partea introductivă, trei capitole, concluzie, bibliografie și anexe. Tema lucrării date este tratată în trei capitole repartizate la rândul lor în subcapitole.

În primul capitol s-a expus conținutul teoretic al temei “Managementul crizei la întreprinderea S.A. “Drumuri Criuleni”, și conține patru subcapitole, care reprezintă baza teoretică ce ține de aspectul crizei, dar și metodologia managementului anti-criză la întreprindere.

În cel de-al doilea capitol se bazează pe desfășurarea activității societății, în cadrul căreia s-a desfășurat practica de producție. În primele subcapitole s-a examinat analiza sectorială bazându-se pe analiza statutului societății, istoricul întreprinderii, forma de proprietate, genurile de activitate, etc. În cel de-al patrulea subcapitol s-a descris, s-a analizat activitatea economico-financiară pe baza bilanțului contabil în perioada anilor 2017 – 2021, încheind cu o analiză SWOT a activității întreprinderii S.A. „Drumuri Criuleni”.

În capitolul III s-a expus, ce ar trebui să prevadă societatea în activitatea sa pentru a evita riscul de faliment și a propune un model de management anti-criză, iar la sfârșit s-au enumerate concluzii și recomandări.

BIBLIOGRAFIE

1. Mitroff, I. I. Anagnos, G. Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM, 2000. 192 p.
2. Oxford dictionary. disponibil: <https://www.oed.com/>, accesat 21.11.22
3. КОРОТКОВ, Э.М. Антикризисное управление: учебное пособие. Под ред. Э.М. КОРОТКОВА. М.: ИНФРА-М, 2012. 240 с.
4. Burlacu, N., Tcaci, C. Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză. Universitatea Liberă Internațională din Moldova. Chișinău, 2012, 291 p.
5. Blanculescu I. Gestionarea situațiilor de criză la nivelul companiei. București, 2006
6. Berca A. Crizele economice și ciclicitatea lor. Iași: Institutul European, 2011
7. Burlacu N. Personalul organizației aflate în criză. În: Revista „Studii Economice”, 2011, nr. 3-4;
8. Müller, R. Corporate Crisis Management, Long Range Planning, 18, 1985, p.38-48.
9. Heller, Nathan; Leadership in Crisis: An Exploration of the British Petroleum Case. In: International Journal of Business and Social Science, 2012, vol. 3 No. 18, pp.21-32. ISSN 2219-1933 (Print), 2219-6021
10. Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association, 1986. 248 p.
11. Niculae T., Gherghiță I., Gherghiță D. Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză. București: Ministerul Administrației și Internelor, 2006
12. Taranenco L. Metode și tehnici manageriale în dezvoltarea durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii în condiții de criză. Teza de doctor în economie. Chișinău: ULIM, 2013. 160p.
13. Bacanu Bogdan. Management strategic. București: Polirom, 2006
14. Uricaru E. ș.a. Punctul Critic. Trimestrial de diagnoză socială, politică și culturală București: Niculescu, 2011
15. Legea fondului rutier nr.720-XIII din 02.02.1996
16. Programul regional sectorial în domeniul infrastructurii drumurilor elaborate de către Consortium GFA – Consulting Group – BCI Business Consulting Institute. MM Mott Macdonald, 96 p.
17. Hotărârea Guvernului nr.827 din 28.10.2013 cu privire la aprobarea Strategiei de transport și logistică pe anii 2013-2022
18. Codul Practic CP D.02.24:2019 „Clasificarea și periodicitatea executării lucrărilor de întreținere și reparație a drumurilor publice”

19. Negrilă A. Restructurarea întreprinderilor aflate în dificultate. Mirton, 2003. 457 p.
20. www.statistica.gov.md
21. ПОЗДЫРКЭ, М. Я., ЯНАКИЕВА, Л. И. и др. Основные аспекты взаимодействия в системе «транспорт – окружающая среда». In: «Прогноз возможных изменений в природной среде под влиянием хозяйственной деятельности на территории Молдавской ССР», Кишинёв: «Штиинца», 1981, 360 с.
22. Cadastrul funciar al R. Moldova la 1.01.2008, Agenția de Stat pentru Relații Funciare și Cadastru, Chișinău, 2008, 864 p.
23. Bejan, Iu. Studiu spațial privind utilizarea terenurilor în Republica Moldova. Chișinău: 2009. Teză de doctor în geografie. 167 p. C.Z.U.: 332.3 (478) (043).
24. Raport Final privind analiza situației în sectorul transportului și infrastructurii drumurilor în contextul adaptărilor la schimbările climatice [online]. „Suport pentru Procesul Național de Planificare a Adaptării Republicii Moldova la Schimbările Climatice” PNUD. Disponibil: http://adapt.clima.md/public/publications/3659283_md_raport_final_s.pdf., accesat 28.11.22
25. <http://drumcriuleni.md/organigrama/>
26. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2000
27. Amarfii-Railean, Nelli. Diagnosticul potențialului economic al întreprinderii. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2013
28. Grigorescu, Dana Luiza. Model de analiză discriminantă pentru detectarea riscului de faliment. In: Revista Română de Statistică – Supliment [online]. 2019, nr. 7
29. Pârvu F., Olaru S. Managementul întreprinderii. București: Lumina Lex, 2010
30. Vasilescu A. Biletul de ieșire din criză. București: Curtea Veche, 2011
31. Roubini N., Mihm S. Economia crizelor - Curs-fulger despre viitorul finanțelor. București: Publica, 2010
32. Corm G. Noua dezordine economică mondială: La izvoarele insucceselor dezvoltării. Cluj-Napoca: Dacia, 1996
33. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Note de curs. Chișinău: ULIM, 2013
34. Mihalachi R. Gestiunea situațiilor de criză financiară la întreprinderile din Republica Moldova. Teza de doctor în economie. Chișinău: USM, 2012. 194p.