



Universitatea Tehnică a Moldovei

**Poziționarea strategică a întreprinderii în condiții
de concurență acerbă
(ÎN BAZA MATERIALELOR S.A. „Incomlac”)**

Masterand: Oleiniuc Maria

Conducător: Dodu Aliona, dr., conferențiar universitar

Chișinău, 2020

REZUMAT

MARIA OLEINIC. Poziționarea strategică a întreprinderii în condiții de concurență acerbă Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea de Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi; Departamentul Ingineria Fabricatiei; 2020. Teză de master: pag. 93, desene – 7, surse bibliografice – 53.

Problematica studiului. Conducându-ne după rigoriile de constituire a unui management strategic eficient, orice întreprindere își planifică principalele elemente ale unei strategii bine și clar definite precum este viziunea, misiunea, filosofia, politica, obiectivele, resursele, sinergia. Comasarea și realizarea tuturor acestor componente fundamentale duce spre ridicarea nivelului competitivității întreprinderii față de concurenții săi. În ultima perioadă mediul concurențial devine tot mai acerb și mai „agresiv”. Fiecare întreprinzător tinde spre acapărarea anilor segmente de piață, indiferent de mijloacele și sursele implementate. Dar, totuși trebuie să ne gândim și la cealaltă parte a medaliei, de unde ne punem și întrebarea: „Oare așteptările consumatorilor vor fi adevărate, iar necesitățile vor fi satisfăcute?” Și dacă drept obiectul de cercetare a prezentei lucrări este S.A. „Incomlac”, atunci trebuie să fim siguri și ferm să răspundem la problemele economice fundamentale: „ce producem?”, „cum producem?” și „pentru cine producem?”. Scopul problemei fundamentale care este vizată față de managementul strategic al întreprinderii este siguranța și inofensivitatea produselor alimentare.

Obiectivele cercetării constă în diagnosticarea strategică a poziției concurențiale a întreprinderii din industria alimentară în condiții de concurență acerbă și aplicarea modelelor economice bazate pe metoda scorurilor.

Noutatea și originalitatea științifică. În cercetare sunt propuse direcții de studiu a nivelului concurențial al întreprinderii în mediul de afaceri în care își desfășoară activitatea; stabilirea sarcinilor actuale în sistemul de management a întreprinderilor agricole din industria producerii laptelui și a produselor lactate; recomandări privind implementarea principiilor de activitate a verigilor din industria laptelui; au fost aplicate modele economice bazate pe metoda scorurilor.

Semnificația teoretică. Abordările teoretice, prezentate în lucrare constituie elemente metodologice importante pentru investigațiile științifice ulterioare.

Valoarea aplicativă a lucrării. Recomandările practice, prezentate în teză, sunt orientate spre aplicarea metodei de diagnosticare a mediilor extern și intern de afaceri pentru analiza strategică a industriei de prelucrare a laptelui; pentru implementarea modelelor economice bazate pe metoda scorurilor; la stabilirea sarcinilor actuale în sistemul de management a întreprinderilor agricole din industria producerii laptelui și a produselor lactate; analiza siguranței și inofensivitatea produselor alimentare pe piața națională.

SUMMARY

MARIA OLEINIC. Strategic positioning of the enterprise in conditions of fierce competition Technical University of Moldova, Faculty of Mechanical, Industrial and Transport Engineering; Manufacturing Engineering Department; 2020. Master's thesis: page 93, drawings - 7, bibliographic sources - 53.

The problematics of the study. Leading US according to the rigors of establishing an effective strategic management, any enterprise plans its main elements of a well and clearly defined strategy such as Vision, Mission, philosophies, politics, objectives, resources, synergy. The merging and realization of all these fundamental components leads to raising the level of competitiveness of the enterprise against its competitors. In recent times the competitive environment has become more fierce and more "aggressive". Each entrepreneur tends to seize new market segments, regardless of the means and sources implemented. But we still have to think about the other side of the medal, where we also ask ourselves the question: "Will the expectations of consumers be fulfilled and the needs will be met?" And if as the object of research of this work is S. A. "Incomlac", then we must be sure and firm to respond to fundamental economic problems: "what do we produce?", "how do we produce?" and "for whom do we produce?". The purpose of the fundamental problem that is aimed at the strategic management of the enterprise is the safety and harmlessness of food products.

The objectives of the research consists in the strategic diagnosis of the competitive position of the enterprise in the food industry in conditions of fierce competition and the application of economic models based on the scoring method.

Scientific novelty and originality. In the research are proposed directions of study of the competitive level of the enterprise in the business environment in which it operates; establishment of current tasks in the management system of agricultural enterprises in the milk and dairy production industry; recommendations on the implementation of the principles of activity of links in the milk industry; economic models based on the scoring method were applied.

Theoretical significance. The theoretical approaches presented in the paper constitute important methodological elements for subsequent scientific investigations.

The applicative value of the work. The practical recommendations, presented in the thesis, are oriented towards the application of the diagnostic method of external and internal business environments for the strategic analysis of the milk processing industry; for the implementation of economic models based on the scoring method; for the establishment of current tasks in the management system of agricultural enterprises in the milk and dairy production industry.

Cuvinte-cheie: mediul extern, profit, clienți, materie primă, rentabilitate, creșterea prețurilor, întreprindere, management, structura de conducere, industrial, strategii.

Keywords: external environment, profit, customers, raw material, profitability, price increase, enterprise, management, management structure, industrial, strategies.

CUPRINS

INTRODUCERE.....	8
1. ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE A CONCURENȚEI ȘI COMPETITIVITĂȚII ÎN ÎNȚREPRINDERII.....	11
1.1. Abordări teoretice privind conceptul de concurență	11
1.2. Determinarea cadrului metodologic a evaluării competitivității întreprinderii.....	15
1.3. Stabilirea sarcinilor actuale în sistemul de management a întreprinderilor agricole din industria producerii laptelui și a produselor lactate.....	20
2. DIAGNOSTICAREA POZIȚIONĂRII STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII (ÎN BAZA MATERIALELOR S.A. „INCOMLAC”).....	27
2.1. Radiografierea sectorului de producere a laptelui și produselor lactate și poziția sa în complexul agroalimentar.....	27
2.2. Diagnosticarea mediului extern a întreprinderii.....	37
2.3. Evaluarea mediului intern al întreprinderii.....	48
3. ELABORAREA DIRECȚIILOR STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII ÎN FORTIFICAREA POZIȚIEI CONCURENȚIALE (ÎN BAZA MATERIALELOR S.A. „INCOMLAC”).....	67
3.1. Aplicarea modelelor de evaluare a poziționării strategice a întreprinderii.....	67
3.2. Strategiile concurențiale și impactul lor asupra activității întreprinderilor din complexul agroalimentar.....	72
3.3. Aplicarea modelelor economice bazate pe metoda scorurilor.....	76
CONCLUZII.....	81
BIBLIOGRAFIE.....	85
ANEXE.....	87

BIBLIOGRAFIE

În limba română

1. AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SIGURANȚA ALIMENTELOR. Disponibil: [<http://www.ansa.gov.md/ro/content/direc%C8%9Bia-controlul-calit%C4%83%C8%9Bii-%C8%99i-sisteme-de-calitate>]. Accesat [03.07.20]
2. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ. Disponibil [<https://statistica.gov.md/>]. Accesat [30.06.20]
3. BURDUȘ, E.; CĂPRĂRESCU, GH. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică, 1999. 512p.
4. CIOBANU, I. *Management strategic*, Ed. Polirom, Iași, 1998
5. CHERECHES T, Lixandru P., Mazuru S., Cosovschi P. and Dragnea D. Numerical Simulation of Plastic Deformation Process of the Glass Mold Parts. *Applied Mechanics and Materials* Vol. 657 (2014) pp 126-132.
6. DICȚIONARUL EXPLICATIV AL LIMBII ROMÂNE. Disponibil: [<https://dexonline.ro/definitie/concuren%C8%9B%C4%83>]. Accesat:[15.09.2020]
7. DUER Stanislav, DUER Radoslav, MAZURU Sergiu. "Determination of the expert knowledge base on the basis of a functional and diagnostic analysis of a technical object" . *Neconventional Tehnologies revize volume XX no.2/2016* (2016). Timisoara Romania pp . 23-29,
8. FEDORCIUCOVA, S.; CALMAȘ, V.; DAMASCHIN, M. *Situația actuală privind producerea, comercializarea și asigurarea calității produselor lactate în Republica Moldova*. În: *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development* VOLUME 4, ISSUE 2(8)/2017, pp. 67-79
9. CÂNDEA, D; FĂRCAȘ, D. *Diagnosticul și evaluarea întreprinderii. Partea 2 „Abordări și metode de evaluare”*. Cluj-Napoca: Ed: UTPRESS, 2018, 192p.
10. JAY, R. *Marketing cu costuri minime*. București: Editura Teora, 2007
11. JUGĂNARU, M. *Cercetări de marketing*. București: Europolis, 2006
12. IAȚCHEVICI V., MAZURU S. Mechanisms for stimulating innovation and technology transfer in the Republic of Moldova. *Revista Intellectus*. 3/2014, p. 68-72
13. HOTĂRÎREA GUVERNULUI REPUBLICII MOLDOVA NR. 611 DIN 05.07.2010 CU PRIVIRE LA APROBAREA REGLEMENTĂRII TEHNICE „Lapte și produse lactate”. *Monitorul oficial al Republicii Moldova* nr. 119-120 din 13.07.2010.
14. KOTLER, PH.; KELLER, K. *Managementul marketingului*. Ediția a V-a. București: Teora, 2008. 1148 p. ISBN 978-59496-084-0
15. LEGEA № 906 DIN 29.01. 92 CU PRIVIRE LA LIMITAREA ACTIVITĂȚII MONOPOLISTE ȘI LA DEZVOLTAREA CONCURENȚII LIBERE În: *Monitorul Oficial* din 01.03.92, №2, art.46
16. NICOLESCU, O.; VERBONCU, I. *Management*. București: Editura Economică, 1997. 596p.
17. MIHALACHI, R.A. *Previzionarea falimentului la întreprinderile din Republica Moldova*. Disponibil: [http://usm.md/wp-content/uploads/2012/09/st_exacte/2011/2/Articole/24.%20p.160-162.pdf] Accesat:[22.07.20]
18. OLEINIUC, M. *Managementul securității alimentare*. Chișinău: INCE, 2019, 266p. 18 c.a. ISBN 978-9975-3305-5-8.p. 155
19. OLEINIUC, M. *Actual tasks in the strategic management system of agricultural enterprises from the milk industry of the agroalimentary complex*. În: *The Journal Contemporary Economy*, Volume 3, Issue 1/2018
20. OLEINIUC, M. *Modelarea cognitivă ca element de securitate economică în managementul strategic al întreprinderii*. În: *Analele Institutului Național de Cercetări Economice*. Chișinău, 2015, pp. 38-41, 0,25 c.a. ISSN 1857-3630, ISBN 978-9975-4326-6-5

21. OLEINIUC, M. *Strategiile concurențiale și impactul lor asupra activității întreprinderilor din complexul agroalimentar din Republica Moldova*. Conferința Științifică Internațională: Perspectivile și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației din 05 iunie, 2015. Cahul: US Cahul, Tipografia „Centrografic”, 2015, p. 390-393, 0,28 c.a. ISBN 978-9975-914-99-4

22. POPA I. *Management strategic*. București: Editura Economică, 2004. 327p.

23. S.N.C.10 „Eventualități și evenimente ale activității economice care survin după data de întocmire a bilanțului” Disponibil: [www.contabilsef.md/print.php?l=ru&idc=243&id=983] Accesat: [citată 27.07.2020]

24. SLATINEANU L. Margareta C. Dodun O. Mazuru S. Requirements and solutions for a device for wire electrical discharge machining. Jurnal Nonconventional Technologies Review. Romania, march, 2021.

25. SLATINEANU L., Margareta Coteață, Nicolae Pop, Sergiu Mazuru, Antonio Coelho, Irina Beșliu. Impact phenomena at the abrasive jet machining. Nonconventional technologies Review, nr. 1, 2009, 96-99.

26. SLĂTINEANU L., Dodun, O., Mazuru S. Some geometrical considerations concerning the applying of the facing test for the machinability studying. Proceedings. The 5th International Conference on advanced manufacturing technologies. ICAMaT 2007. 12th-14th July 2007. Sibiu. AGIR Publishing House. Academy of Technical Science of Romania. paginile 21-24.

27. SLATINEANU L., Toca A., Mazuru S., Dodun O., & Coteata M. Theoretical Model of the Surface Roughness at the End Milling with Circular Tips Annals of DAAAM for 2008 & Proceedings of the 19th International DAAAM Symposium, Vienna, Austria 2008, pp.1273-1274.

28. SLĂTINEANU, L., Gonçalves-Coelho, A., Coteață, M., Uliuliuc, D., Grigoraș (Beșliu), I., Mazuru, S. Teaching students the basics of designing experimental research equipment. ICAD 2011. Proceedings of the 6th International Conference on Axiomatic Design. Editor: Mary Kathryn Thompson, KAIST, Daejeon, Republic of Korea, pag. 195-203,

29. SOROCEAN, CH. *Marketingul – baza businessului*. Chișinău: Ed. ARC, 1999.

30. STRATAN, A., PERCIUN, R., OLEINIUC M. Management strategic (în baza întreprinderilor de panificație). Chișinău: Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, 2012. 310p., (contribuția personală: pp. 57-90; 143-251), 10 c.a. ISBN 978-9975-4326-7-2 p. 174

31. TOPALA P., V. Besliu, R. Surugiu, D. Luca, S. Mazuru. Applying graphite pellicles formed by electrical discharges in impulse to improve the exploitation performances of metal surfaces – FIZICĂ ȘI TEHNICĂ: Procese, modele, experimente, nr. 2, 2012.

32. TOPALĂ, V. Besliu, R. Surugiu, D. Luca, S. Mazuru. Applying graphite pellicles formed by electrical discharges in impulse to improve the Republic of Moldova. Revista Intellectus. 3/2014, p.68-72

33. ȚIRIULINICOVA, N. *Analiza rapoartelor financiare*. Chișinău: ASEM, 2004.

În limba rusă

34. АВДЕЕВА, З.К. *Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами* // Тр. 6-й междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2006) / ИПУ РАН. 6 М.: 2006. 6 С. 45.

35. БАТУРИНА, И. *Приоритеты развития интегрированных формирований в молочно-продуктовом подкомплексе: на материалах АПК Курганской области*. Екатеринбург, 229 с.. 2009.

36. БЛАЖЕВИЧ, А.А. *Стратегический менеджмент*. Уфа: УГНТУ. 2005. 101с.

37. БОРОВСКИХ, Н. *Конкурентные стратегии: методология формирования и развития* / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-48

38. ВОРОНОВ, Д.С. *Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий* // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. – 466 с.

39. ВОРОНОВ, Д. С.; КРИВОРОТОВ, В.В. *Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения*

устойчивости производственных систем. Сборник научных статей. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – с. 481-488.

40. ГОДОВОЙ ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «Производственное объединение «Уральский оптико-механический завод» имени Э. С. Яламова» за 2016 год. Disponibil:[<http://www.uomz.com/links.html>]. Accesat[25.10.20]

41. КАЛИЕВА, О.М. *Эволюция научных взглядов на сущность конкурентоспособности в экономике* // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33) – с.12.

42. КАТЬКАЛО, В. С. *Эволюция теории стратегического управления.* СПб.: Издат. Дом С.-Петербург. гос ун-та, 2008. – 548 с.

43. КАМАЕВ, В.А. *Когнитивное моделирование социально-экономических систем: учеб. пособие.* Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2012. С. 39.

44. КУЛИНИН, И.В. Формирование конкурентной среды в аграрной сфере экономики / И.В. Кулинин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2007. – № 6. – С. 16-20.

45. ПОРТЕР, М. *Конкуренция.* Москва: Вильямс, 2000. 495с.

46. САВКИН, В.; ПОЛУХИН, А.; САФРОНОВ, И. *Кооперация на селе: воспоминание о будущем.* Аграрная Россия. № 4. – С. 44., 2013.

47. СМИТ, А. *Исследование о природе и причинах богатства народа.* Петрозаводск: Петроком, 1993. – 320 с.

48. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие.* М.: ЭКСМО, 2005. 544 с.

49. Федоров, Н.Ф. *Кооперативному движению необходимо ускорение.* Экономика сельского хозяйства России. № 5. – С. 27-31, 2013.

50. ХАЙЕК, Ф.А. *Дорога к рабству.* М.: Экономика, 1992. – 175 с.

51. ХАЙРУЛИН, А. *Управление молоч- нопродуктовым подкомплексом АПК: теория, методология и практика.* Йошкар-Ола, 315 с.

52. ШУМПЕТЕР, И. *Теория экономического развития.* М.: Прогресс, 1982. –455 с

53. ЧАЙНИКОВА, Л. Н., ЧАЙНИКОВ, В. Н. *Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие.* Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. Челябинск, 2009. – 28 с.