



Universitatea Tehnică a Moldovei

**RETEHNOLOGIZAREA ȘI RESTRUCTURAREA
ORGANIZAȚIILOR – FACTOR DE CREȘTERE A
PERFORMANȚELOR ECONOMICE
ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII
INGEOTECH-GRUP S.R.L.**

Student:

Polcanov Alexei

Coordonator

**Țurcan Iuliu
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 DEM: conf. univ., dr. Țurcan Rina

„_____” _____ 2023

**Retehnologizarea și restructurarea organizațiilor –
factor de creștere a performanțelor economice
În cadrul întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L.**

Teză de master

Student: _____ Polcanov Alexei
grupa AA 212M

Coordonator: _____ Țurcan Iuliu
conf. univ., dr.

Chișinău, 2023

REZUMAT

Polcanov Alexei

Retehnologizarea și restructurarea organizațiilor – factor de creștere a performanțelor economice în cadrul întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L.

Teza de master

Structura lucrării: rezumat; introducere; trei capitole; concluzii; bibliografie; anexe.

Cuvinte-cheie: retehnologizare, reinginerie, restructurare, proiect investițional, minimizarea riscurilor.

Scopul lucrării este de a elabora un proiect de retehnologizare pentru creșterea performanțelor economice în cadrul întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L. Sub forma unui supliment sunt studiate aspectele teoretice ale temei analizate..

Teza de master conține un studiu al aspectelor teoretice de retehnologizare și restructurare a întreprinderii. Partea practică a lucrării conține un diagnostic financiar și economic detaliat al întreprinderii. Sunt evaluate activele întreprinderii și sursele de formare a acestora, rezultatele financiare și eficiența funcționării. În partea de proiect sunt oferite posibilitățile de extindere a activității de exploatare a întreprinderii. Proiectul de retehnologizare tehnică a întreprinderii este luat în considerare și analizat separat. Se analizează metodele de gestionare a proiectelor și se elaborează mecanisme de minimizare a riscurilor proiectului.

În procesul de elaborare a Tezei de master au fost aplicate următoarele metode: economico-statistică, cantitativă, calitativă, analiză, sinteză. Rezultatele cercetărilor și calculelor sunt prezentate sub formă de tabele, figuri, iar cu ajutorul obiectelor grafice pentru o mai bună înțelegere a analizelor.

Ca urmare a studiului, au fost obținute modalități de realizare a unei analize mai precise a proiectului, de optimizare a sistemului de management al riscurilor și de activare a programului de extindere a companiei INGEOTECH-GRUP S.R.L. În cazul unei implementări reușite a proiectului, compania își poate îmbunătăți semnificativ competitivitatea și își poate consolida poziția pe piață. De asemenea, acest proiect va oferi o oportunitate de diversificare a activităților și de atragere a unor clienți suplimentari prin extinderea gamei de servicii oferite.

Rezultatele obținute pot fi utilizate în cadrul întreprinderii pentru a aduce îmbunătățirile necesare pentru a minimiza riscurile și a îmbunătăți performanța operațională. De asemenea, rezultatele pot fi de interes practic pentru potențialii investitori care implementează proiecte de retehnologizare și restructurare în condiții de incertitudine și risc.

SUMMARY

Polcanov Alexei

Re-engineering and restructuring of organizations - factor for increasing economic performance within the enterprise L.L.C. INGEOTECH-GROUP

Master's Thesis

Structure of the paper: summary; introduction; three chapters; conclusions; bibliography; annexes.

Key words: refurbishment, reengineering, restructuring, investment project, risk minimization.

The purpose of the work is to develop a project of refurbishment to increase the economic performance of the INGEOTECH-GRUP S.R.L. enterprise. In the form of a supplement, the theoretical aspects of the analyzed topic are studied.

Master's thesis contains a study of the theoretical aspects of refurbishment and restructuring of the analyzed organization. The practical part of the work contains a detailed financial and economic diagnostic of the enterprise. The assets of the enterprise and the sources of their formation, financial results and efficiency of functioning were assessed. In the design part, the possibilities for expanding the operating activities of the enterprise are proposed. The project of technical re-equipment of the enterprise is considered and analyzed separately. Project management methods were analyzed and mechanisms for the risks minimizing were developed.

During the developing of Master's thesis, the following methods were applied: economic-statistical, quantitative, qualitative, analysis, synthesis. The results of research and calculations are presented in the form of tables, figures, using graphic objects for a better understanding of analytical materials.

As a result of the study, methods have been obtained that allow for a more accurate project analysis, optimize the risk management system and activate the program to expand the activities of the researched enterprise INGEOTECH-GRUP S.R.L. In case of successful implementation of the project, the enterprise can significantly improve its competitiveness and strengthen its position in the market. Also, this project will provide an opportunity to diversify activities and attract additional customers by expanding the range of provided services.

The obtained results can be used at the enterprise in order to make the necessary improvements to minimize risks and improve operating results. Also, the results of the work may be of practical interest to potential investors implementing the refurbishment and restructuring projects in conditions of uncertainty and risk.

Cuprins

INTRODUCERE	8
I. BAZELE METODOLOGICE ALE RETEHNOLIZĂRII ȘI RESTRUCTURĂRII ORGANIZAȚIILOR	10
1.1 Esența, conținutul și tipologia restructurării.....	10
1.2 Concepte moderne de restructurare preventivă a întreprinderilor	16
1.3 Aspecte metodologice conceptuale a restructurării întreprinderilor	22
1.4 Rezumat Capitolul I.....	29
II. ANALIZA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE A ÎNȚEPRINDERII CA O ETAPA DE PREGĂTIRE PENTRU RETEHNOLIZARE	30
2.1 Caracteristica generală a întreprinderii.....	30
2.2 Analiza utilizării potențialului tehnic al întreprinderii	33
2.3 Diagnostica activității întreprinderii în contextul analizei exprese	36
2.3.1 Dinamica și structura activelor: situația patrimonială.....	36
2.3.2 Dinamica și structura surselor de finanțare a activelor.....	38
2.3.3 Analiza rezultatelor financiare	40
2.3.4 Analiza rentabilității întreprinderii.....	42
2.3.5 Analiza coeficienților de lichiditate.....	43
2.3.6 Evaluarea riscului de insolvabilitatea financiară	44
2.4 Analiza SWOT a întreprinderii	45
2.5 Rezumat Capitolul II	46
III. ELABORAREA PLANULUI DE RETEHNOLIZARE SI RESTRUCTURARE A PROCESELOR DE AFACERI ÎN CADRUL INGEOTECH-GRUP S.R.L.	48
3.1 Concept al proiectului de retehnologizare a întreprinderii.....	48
3.2 Evaluarea eficienței a proiectului de retehnologizare	53
3.3 Metode de soluționare a problemelor operaționale a proiectului de retehnologizare	58
3.4 Rezumat Capitolul 3.....	66
CONCLUZII	68
BIBLIOGRAFIE	71
ANEXE	73
Anexa 1. Echipament tehnic INGEOTECH-GRUP S.R.L.	74
Anexa 2. Situațiile financiare INGEOTECH-GRUP S.R.L.	76

INTRODUCERE

Actualitatea temei. Practica relațiilor de piață arată că re tehnologizarea, reingineria sau restructurarea reprezintă cea mai importantă modalitate de îmbunătățire a activităților operaționale și de creștere economică a întreprinderii. O abordare obiectivă a proiectelor de transformare a întreprinderii implică necesitatea unor mecanisme de management bazate pe dovezi care să asigure o analiză obiectivă a eficienței măsurilor, luarea în considerare la maximum a factorilor de risc și luarea unor decizii optime în planificarea strategiei de dezvoltare.

În contextul unor factori de risc diverși și al unei opțiuni limitate de surse de finanțare, planificarea proiectelor de re tehnologizare, reinginerie sau restructurare permite minimizarea gradului de risc manifestat în cadrul întreprinderii. Relevanța temei este cauzată de necesitatea alegerii unor metode optime de restructurare a întreprinderii. Relevanța practică a cercetării este susținută de necesitatea unei planificări și evaluări obiective a impactului proiectului asupra managementului eficient al întreprinderii.

În ciuda unei experiențe considerabile în domeniul project managementului, în prezent este dificil de ales modelul optim de restructurare a întreprinderii. În plus, dinamica proceselor economice determină necesitatea de a dezvolta și de a aplica noi mecanisme eficiente de neutralizare a riscurilor aplicate în întreprinderi. De aceea, justificarea teoretică a celor mai eficiente metode de re tehnologizare sau restructurare este relevantă și semnificativă.

Scopul lucrării: explorarea posibilităților de creștere a performanțelor economice prin re tehnologizare și restructurare.

Pentru a realiza sarcina data, au fost formulate următoarele obiective:

1. Să studieze esența și conținutul proiectelor de re tehnologizare, reinginerie și restructurare;
2. Să examineze conceptele moderne de restructurare preventivă a întreprinderilor;
3. Să analizeze aspectele metodologiei conceptuale ale restructurării întreprinderilor;
4. Să analizeze activitatea întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L. din punct de vedere al potențialului economic și al eficienței funcționării acesteia;
5. Să analizeze modalitățile de optimizare a activităților întreprinderii;
6. Să propună și să analizeze un proiect de re tehnologizare a întreprinderii;
7. Să evalueze rezultatele și eficiența proiectului de re tehnologizare.

Subiectul cercetării: principiile moderne de evaluare și metodele de proiectare de re tehnologizare și restructurare.

Obiectul cercetării: Activitatea economică și financiară a întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L.

Baza metodologică și teoretică. Baza teoretică a lucrării a fost asigurată de studii în domeniul proiect managementului, al managementului riscului, al construcțiilor, al ingineriei și al managementului financiar. Pentru o analiză detaliată a activităților comerciale, precum și pentru calculele practice, au fost utilizate situațiile financiare oficiale ale întreprinderii.

Baza informațională pentru realizarea lucrării au constituit: actele legislative ale Republicii Moldova; regulamentele de construcție; situațiile financiare ale întreprinderii.

Structura lucrării: rezumat (adnotare); introducere; trei capitole; concluzii; bibliografie; anexe.

Introducerea prezintă relevanța temei, scopurile, obiectivele și structura lucrării.

Primul capitol prezintă materialul teoretic în funcție de direcția de cercetare, conturează bazele metodologice ale re tehnologizării și restructurării organizațiilor

Al doilea capitol prezintă caracteristicile generale ale întreprinderii INGEOTECH-GRUP S.R.L., evaluează structura activelor sale și sursele de formare a acestora. Au fost calculați principalii indicatori financiari și economici ai întreprinderii în domeniile de bază: stabilitatea financiară, rentabilitatea, lichiditatea. De asemenea, au fost efectuate analiza factorilor de risc și analiza SWOT detaliată a întreprinderii.

În cel de-al treilea capitol, a fost dezvoltat un proiect de re tehnologizare pentru a extinde operațiunile companiei pentru a oferi servicii suplimentare de analiză a proiectelor. De asemenea, se are în vedere un proiect de modernizare a companiei prin achiziționarea unei platforme de foraj UGB-50 pentru studii geotehnice.

În **concluzie**, sunt formulate principalele abordări la tema analizată și sunt prezentate rezultatele așteptate ale proiectului. Se demonstrează eficiența și necesitatea proiectului de re tehnologizare pentru întreprindere.

Teza de master este expusă pe 72 pagini de text (fără anexe), conține 20 tabele și 22 figuri. În anexe sunt introduse imaginile echipamentului tehnic și copiile situațiilor financiare INGEOTECH-GRUP S.R.L.

BIBLIOGRAFIE

Acte normative și legislative

1. Legea *Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi* nr. 845 din 03.01.1992. În: MP nr. 2 din 28-02-1994, cu toate modificările în vigoare
2. Legea *Insolvabilității* nr. 149 din 29-06-2012. În: MO al Republicii Moldova, 14.09.2012, nr. 193-197, cu toate modificările în vigoare
3. Codul Nr. 1163 din 24.04.1997: *Codul fiscal al Republicii Moldova*. În: MO al RM, ediția specială din 25.03.2005, cu modificările și completările ulterioare
4. NCM A 06.01-2006. *Protecția tehnică a teritoriilor, clădirilor și construcțiilor contra proceselor geologice periculoase. Date generale. Normativ în construcții*. Agenția Construcții și Dezvoltare a Teritoriului al Republicii Moldova. Chișinău: Ediție oficială, 2005. 77 p.
5. NCM L.01.07-2005. *Regulament privind fundamentarea proiectelor investiționale în construcții. Normativ în construcții*. Departamentul Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului al Republicii Moldova. Chișinău: Ediție oficială, 2005. 59 p.

Ghiduri

6. Ghid *Elaborarea și susținerea tezelor de master*. Aprobabil la ședința Senatului UTM din 30.04.2020, proces-verbal nr. 8

Manuale, monografii, cărți, broșuri

7. BEALE, S., KEDDIE, P., BROMLEY-WHITE, T. *Insolvency and Restructuring Manual*. Bloomsbury Professional, 2023
8. BRIDGES, W. *Managing Transitions – Making the Most of Change*. DaCapo Lifelong Books, a 3-a ediție, 2009
9. CAPRARESCU, Gh., STANCU, D., ARON, G. *Management strategic. Manual de studiu individual*. București: Editura Universitară, 2012, 130 p.
10. CLARCHE L. *Managementul schimbării: ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbărilor într-o organizație*. București: Teora, 2002, 192 p.
11. COHEN, D. S. *The Heart of Change Field Guide: The Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business School Press, 2005, 239 p.
12. *Global Restructuring & Insolvency Guide*. 8th Edition. Baker McKenzie, 2022. <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/guides/2022/globalriguide-edition-8.pdf>
13. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе*. Пер. с англ. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997, 332 с.
14. MARKINA, I. ș.a. *Reengineering of business processes at enterprises*. In: Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. 2018, nr. 2(10), pp. 100-109
15. CIOBANU, M., et al. *Management industrial:(Manual universitar)*. Chișinău, 2019, 578 p.
16. ȚIRIULNICOVA, N., *Analiza rapoartelor financiare*. Ed. A II-a, revăzută. – Chișinău.: Asociația Obștească „ACAP RM”, 2011, 400 p.

17. БАЛДИН К.В. *Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие*. Москва: Дашков и К, 2013, 420 с.
18. БОНДАРИК Г.К., ЯРГ Л.А. *Инженерно-геологические изыскания: Учебник*. Москва: ИД КДУ, 2008, 424 с.
19. БРЕЙЛИ Ричард, МАЙЕРС Стюарт. *Принципы корпоративных финансов*, Москва: Олимп-Бизнес, 2012, 1004 с.
20. ВОРОПАЕВ В.И. и др. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов*. / Под общ. ред. Воропаева В.И. Москва: КУБС Групп - Кооперация, Бизнес-Сервис, 2001, 265 с.
21. КОТЛЕР Ф., ДЖАЙН Д. К., МЭЙСИНСИ С. *Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению*. – Москва: Олимп-Бизнес, 2003, 224 с.
22. МАЗУР И.И., ШАПИРО И.И. и др. *Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие* / Под ред. И.И. Мазура. – Москва: Высшая школа, 2000, 587 с.
23. *Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство РМВОК) – Четвертое издание*. Project Management Institute, Inc., 2008, 464 с.

Site web:

24. Pagina oficială a Serviciului Fiscal de Stat, www.fisc.md (vizitat 20.04.2023)
25. Pagina oficială a Ministerului Economiei <https://www.me.gov.md/> (vizitat 10.04.2023)
26. Pagina oficială a Biroului Național de Statistică, <https://statistica.gov.md> (vizitat 01.04.2023)
27. Pagina oficială a Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului <https://www.oda.md/ro/> (vizitat 25.04.2023)
28. Pagina oficială a Institutului Național de Metrologie <https://inm.md/rom> (vizitat 20.04.2023)