

CONSILIUL NAȚIONAL PENTRU ACREDITARE ȘI ATESTARE
INSTITUTUL DE ECONOMIE, FINANTE ȘI STATISTICĂ

APROB: _____

APROB: _____

Academician Valeriu CANȚER

Doctor habilitat Alexandru STRATAN

Președinte al Consiliului Național
pentru Acreditare și Atestare

Director al Institutului de Economie,
Finanțe și Statistică:

Data aprobării de către Comisia de
atestare a CNAA: _____

Aprobată la Consiliul științific al IEFS:

“ _____ ” _____ 2010

(L.Ș)

(L.Ș)

PROGRAMA

examenului de doctorat la specialitatea

08.00.05 Economie și management (în ramură)

Chișinău 2011

Autori:

1. Stratan Alexandru, dr. hab., conf.univ.
 2. Bajura Tudor, dr. hab., conf. univ.
 3. Macari Vadim, dr., c.ș.s
 4. Aculai Elena, dr.
 5. Vinogradova Natalia, dr.
 6. Roșco Anatolii, dr.
 7. Savelieva Galina, dr.
 8. Tofan Tatiana, dr.
 9. Perciun Rodica dr.
-

Recenzenți: A. Cotelnic, dr. hab., prof. univ.
Gh. Iliadi dr., hab., prof. cerc.
T. Manole dr., hab., prof. univ.

**Programa a fost examinată și
recomandată de Comisia de experți în
domeniu a CNAA:**

Președinte:
(gradul științific și titlul științific sau
științifico-didactic, prenumele și numele
președintelui)

” ” _____ 20__

**Programa a fost examinată și
recomandată de Seminarul științific
de profil: 08.00.05 – Economie și
management (în ramură),
08.00.10 – Finanțe; monedă; credit**

Președinte:
Doctor habilitat Tudor BAJURA

” ” _____ 20__

I. RECOMANDĂRI METODICE GENERALE:

Studiile de doctorat reprezintă o formă de învățământ post-universitar superior masteratului, care se organizează în scopul pregătirii cadrelor științifice de înaltă calificare. Studiile doctorale sunt organizate și se desfășoară conform cerințelor Regulamentului privind organizarea și desfășurarea doctoratului și a postdoctoratului, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.173 din 18.02.2008.

Programa de doctorat la specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în ramură), presupune efectuarea studiilor aprofundate, cum ar fi: economia întreprinderii, bazele managementului, strategii, politici și tactici de management, managementul afacerilor, managementul activității agenților micului business, cercetarea posibilităților și căilor de dezvoltare a antreprenoriatului și businessului mic; managementul corporativ, cel al calității;

În contextul examenului de doctorat, doctoranzii vor fi evaluați, conform criteriilor:

- ✓ Capacitatea de abordare sistemică a principiilor, metodelor și tehnicilor sistemelor manageriale aplicate la nivelul economiei naționale, la nivelul ramurii și în firmele moderne.
- ✓ Capacitatea de cercetare, modelare și eficientizare a proceselor economice la nivel micro și macro;
- ✓ Cunoștințe în aplicarea metodelor și tehnicilor deciziilor manageriale;
- ✓ Aptitudini de elaborare a strategiilor de dezvoltare a economiei naționale, a ramurii și a unităților economice;
- ✓ Aptitudini de elaborare a metodelor și tehnicilor de organizare și conducere;
- ✓ Abilități de implementare a rezultatelor cercetărilor efectuate;
- ✓ Cunoașterea legislației și a actelor normative din domeniu.

II. CONȚINUTUL PROGRAMEI

Compartimentul 1: Economia întreprinderii (firmei)

1. **Întreprinderea – verigă de bază a economiei de piață.** Întreprinderea – unitate de bază în cadrul economiei de piață. Caracteristicile întreprinderii, abordate ca sistem: sistem complex, sistem socio-economic, sistem planificat, sistem deschis, sistem organic adaptiv, sistem tehnico-material, sistem organizat.
2. **Tipologia întreprinderilor.** Necesitatea clasificării întreprinderilor. Criterii de clasificare. Caracteristica întreprinderilor după forma organizatorico-juridică. Întreprinderea individuală: caracteristicile, avantajele și dezavantajele. Societățile cu răspundere nelimitată (societăți în nume colectiv). Societăți în comandită. Particularitățile constituirii. Societatea cu răspundere limitată: caracteristicile de bază, avantajele și dezavantajele. Societățile pe acțiuni: cadrul legislativ, particularitățile constituirii și activității. Hârtii de valoare emise de societățile pe acțiuni și tipurile lor. Structura organizatorică a societății pe acțiuni, componența organelor respective. Avantajele și dezavantajele societăților pe acțiuni. Întreprinderea cooperativă: particularitățile. Tipuri de cooperative. Structura organizatorică. Întreprinderea municipală și întreprinderea de stat. Caracteristicile principale. Uniuni de întreprinderi: definirea, tipuri. Concernul, consorțiul, asociația, caracteristicile. Relațiile între întreprinderile mici și mari. Parteneriat financiar. Parteneriat tehnologic. Parteneriat – roire.
3. **Mijloacele fixe de producție (capitalul fix) – factorul principal al producției** Esența economică, componența și structura mijloacelor fixe de producție. Metodele de evaluare a mijloacelor fixe. Indicatorii folosirii eficiente a mijloacelor fixe și estimarea rezervelor de folosire la etapa actuală. Indicatorii dinamicii mijloacelor fixe de producție și analiza lor. Reproducerea mijloacelor fixe. Metodologia calculării capacității de producție.
4. **Mijloace circulante (capitalul circulant) și aprovizionarea tehnico-materială a întreprinderilor.** Esența economică, componența și structura mijloacelor circulante la întreprinderile ramurii. Normarea mijloacelor circulante și sursele de formare a lor în economia de piață. Indicatorii utilizării eficiente a mijloacelor circulante. Gestiunea stocurilor. Aprovizionarea tehnico – materială a întreprinderilor. Căi de perfecționare a aprovizionării tehnico-materiale la etapa actuală. Relațiile de producere și comerciale ale întreprinderilor. Relații contractuale.
5. **Resursele umane și remunerarea muncii.** Resursele umane – factor principal al producerii. Componența, structura, indicatorii. Recrutarea și selecția personalului. Evidența timpului de muncă și indicatorii utilizării lui. Productivitatea muncii – criteriul principal al folosirii eficiente a muncii. Indicatorii productivității muncii și metodele de apreciere. Analiza dinamicii productivității muncii și influenței factorilor de producere asupra productivității muncii. Esența, formele și sistemele salarizării muncii. Reglarea de stat a remunerării muncii în condițiile economiei de piață.
6. **Costul de producție.** Conținutul, clasificarea și structura costului de producție. Noțiuni de consum și cheltuieli. Structura. Indicatorii costului de producție și analiza factorilor care influențează asupra reducerii lui. Analiza dinamicii costului de producție. Calculația cheltuielilor de producție. Deviza planului de cheltuieli.
7. **Strategia formării prețurilor în condițiile economiei de piață.** Esența economică și funcțiile prețului. Sistemul de prețuri și metodele de formare a lor. Formarea și structura prețurilor în diferite modele de piață (concurență, monopolie, oligopolie). Politici ale prețurilor. Reglarea de stat a prețurilor în condițiile economiei de piață.

8. **Indicatorii rezultatelor activității economiei a întreprinderilor.** Indicatorii naturali ai programului de producție și caracteristica lor. Indicatorii valorici și metodele de apreciere. Dinamica indicatorilor programului de producție și analiza lor. Noțiune și indicatorii calității producției.
9. **Eficiența activității economice a întreprinderii și a tehnicii noi.** Esența economică a eficienței producției și importanța sporirii ei în condițiile de piață. Profitul. Conținutul economic, tipurile, metode de determinare și direcții de repartizare a lui. Rentabilitatea – esența economică, felurile și metodele de determinare. Analiza indicatorilor finali ai activității economice a întreprinderii. Eficiența absolută a tehnicii și indicatorii ei. Eficiența comparabilă a tehnicii și indicatorii ei. Evaluarea efectului economic al măsurilor organizator – tehnice și selectarea variantei optime.
10. **Relațiile economice externe ale întreprinderii.** Tipurile de relații economice externe a întreprinderilor. Legislația Republicii Moldova cu privire la relațiile economice externe. Indicatorii activității economice ale întreprinderilor. Încheierea contractelor cu agenții economici externi. Reglementarea de stat a relațiilor economice externe. Taxele vamale și licențe.

Compartimentul 2. Introducere în management

1. **Etimologia și definiții ale noțiunii “management”.** Semnificațiile managementului – proces, funcție, categorie de persoane, știință, artă, organ de conducere. Necesitatea și factorii de succes în management. Managementul empiric și managementul științific: trăsăturile caracteristice, asemănări și deosebiri.
2. **Școlile managementului.** Școala clasică universală. Managementul industrial – Fr. Taylor, Lilian și Franck Gilbreth: aportul și principii. Managementul administrativ – Henri Fayol – principiile și sistemele de funcții ale întreprinderii industriale. Managementul birocratic - Max Weber și caracteristicile birocrăției raționale. Caracteristicile generale, avantajele și limitele școlii clasice universale. Școala relațiilor umane. E.Mayo și rezultatele experimentului de la Hawthorne. Teoria X-Y a lui D. McGregor.
3. **Definirea și caracteristicile principale ale organizației.** Organizații formale și neformale, importanța organizațiilor neformale. Analiza succesului organizației. Elementele succesului organizației: supraviețuirea, eficacitatea și eficiența, productivitatea, implementarea.
4. **Mediul intern al organizației – scopul, structura, sarcina, tehnologia, oamenii.** Interdependența variabilelor interne.
5. **Mediul extern al organizației.** Esența și necesitatea abordării mediului extern. Factorii mediului extern de influență directă: furnizorii, consumatorii, concurenții, legile și organele de stat, sindicatele. Mediul de influență indirectă asupra organizației: situația economică din țară, factorii politici, progresul tehnico-științific, factorii socio-culturali, mediul internațional. Caracteristicile mediului extern: complexitatea mediului, interdependența, mobilitatea factorilor, incertitudinea mediului.
6. **Esența și conținutul culturii organizaționale.** Caracteristicile culturii organizaționale. Impactul culturii organizaționale asupra funcțiilor manageriale. Formarea și dezvoltarea culturii organizaționale. Factori de influență internă și externă. Responsabilitatea socială: esența, argumente “pro” și “contra”. Etica managerială și factorii ce determină comportamentul etic.

7. **Definirea managerului:** caracteristica generală a activității manageriale. Sfera calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor. Aptitudini tehnice, interpersonale, conceptuale, relația manager-subordonat.
8. **Rolurile manageriale elaborate de H.Mintzberg:** interpersonale, informaționale, decizionale.
9. **Tipuri de manageri și stiluri manageriale: superiori, medii, inferiori.** Rolul lor în organizație. Relația autoritate – stiluri manageriale.
10. **Leadership:** definiție și conținut, raporturile leadership-management, determinanții leadershipului, mecanismul și instrumentarul leadershipului, stilurile acestuia.

Compartimentul 3. Funcțiile managementului

1. **Planificarea – funcția de bază a managementului.** Definirea și necesitatea activității de planificare; tipuri de planuri. Ghidul planificării eficiente elaborat de J. Ernest Mitchell Jr. Planificare strategică și management strategic. Esența, importanța și necesitatea planificării strategice. Conținutul planificării strategice.
2. **Funcția de organizare.** Esența funcției de organizare. Structura organizatorică. Definirea structurii organizatorice. Tipurile principale de structură. Structuri mecaniciste: tipuri, avantaje și dezavantaje. Structuri organice: tipuri, avantaje și dezavantaje. Structuri centralizate și descentralizate: avantaje și dezavantaje. Relațiile de autoritate în organizație. Procesul delegării: definirea, caracteristici. Tipurile relațiilor de autoritate: relații liniare (ierarhice) și relații de stat-major. Principiile delegării. Avantaje și dezavantaje ale delegării.
3. **Funcția de motivare.** Conceptul de motivare, rolurile motivării. Principalele teorii motivaționale (A. Maslow, C.Alderfer, McClelland, F.Herzberg, teoria așteptărilor a lui Vroom). Mecanismele motivaționale. Tipurile de motivare- definirea tipului de motivare, motivarea pozitivă și negativă, motivarea economică și moral-spirituală, motivare cognitivă și afectivă.
4. **Funcția control-evaluare.** Esența și necesitatea controlului în organizație. Tipuri de control: preventiv, curent, final. Algoritmul procesului de control: stabilirea standardelor, compararea rezultatelor cu standardele, acțiunile necesare de a fi întreprinse. Caracteristici ale controlului eficient. Strategii de control: controlul prin politica de personal, controlul prin structura formală a organizației, controlul prin reguli și reglementări formale, controlul financiar, controlul cu ajutorul mașinilor sau aparatelor, controlul prin evaluarea performanțelor.

Compartimentul 4. Management strategic

1. **Managementul strategic** – conținut, trăsături, importanță. Definirea, conținutul și componentele managementului strategic. Trăsăturile managementului strategic: caracterul tridimensional, dimensiunea economică, dimensiunea socio-politică, dimensiunea organizațională. Managementul strategic – proces decizional complex. Niveluri strategice în organizație. Tipologia strategiilor. Planificarea strategică. Avantajele practicării managementului strategic. Analiza contextului de dezvoltare a strategiei. Analiza mediului înconjurător concurențial. Analiza (diagnosticarea) mediului extern de afaceri. Determinarea oportunităților și amenințărilor ce vin din partea mediului extern de afaceri. Analiza (diagnosticarea) mediului intern al întreprinderii. Teoria lui Tung privind principalele elemente a mediului intern al unei firme. Modul de determinare

a punctelor tari și slabe a unei firme. Utilizarea analizei SWOT în determinarea strategiilor de afaceri. Algoritm de determinare a strategiei firmei în baza rezultatelor analizei SWOT.

2. **Fundamentarea modelului de management strategic al firmei.** Premisele modelului de management strategic. Modalități de fundamentare a modelului de management strategic. Analiza mediului concurențial: mediul ambiant al firmei, forțele competitive în cadrul unei ramuri. Dezvoltarea strategiilor prin managementul portofoliului de afaceri. Modele de analiză a portofoliului de activități. Modelul Boston Consulting Group. Matricea McKinsey. Matricea Arthur D. Little. Precizarea obiectivelor și opțiunilor strategice. Tipuri de strategii manageriale în dependență de nivelul ierarhic managerial pentru care se elaborează. Stabilirea strategiilor pe domenii (strategii parțiale): strategia de cercetare – dezvoltare, strategiile funcționale de producție, strategiile funcționale financiar-contabile, strategii de marketing, strategii funcționale de personal. Responsabilitatea socială și etica afacerilor. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale firmei. Strategii la nivel de afaceri. Condiționări ale procesului decizional strategic. Strategii ofensive și strategii defensive. Alternative strategice la nivel funcțional. Comportament adaptiv strategic.
3. **Implementarea, evaluarea și controlul modelului de management strategic.** Pregătirea implementării modelului de management strategic: pregătirea climatului din cadrul firmei, asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale. Formularea programelor necesare implementării modelului de management strategic. Matricea BCG. Matricea General Electric – McKinsey. Matricea Royal Dutch – Shell. Matricea Arthur D. Little. Matricea evoluție produs / piață. Matricea Hofer. Strategiile diversificării. Strategii de creștere a firmei. Formularea programelor necesare implementării modelului de management strategic. Evaluarea performanțelor. Controlul strategic. Tipuri și modele de control strategic. Analiza coeficienților financiari. Evaluarea modelului de management strategic. Controlul feedback și controlul financiar. Controlul strategic și tactic.

Compartimentul 5. Procesul decizional și comunicarea

1. **Decizia managerială.** Definirea și semnificația deciziei în procesul managerial. Factorii primari ai deciziei. Situații decizionale, elementele principale de configurare și soluționare ale acestora. Clasificarea deciziilor, criteriile și tipurile de decizii manageriale. Deciziile strategice, tactice și operative (curente); deciziile individuale și colective; periodice, neperiodice și unice; decizii programate și neprogramate.
2. **Structura și etapele principale ale procesului decizional:** conceptul procesului decizional, culegerea, selectarea și prelucrarea informațiilor necesare, stabilirea formulării direcțiilor de acțiuni posibile, evaluarea avantajelor acțiunilor, alegerea acțiunilor de decizie optime, realizarea deciziei, monitorizarea rezultatelor procesului decizional. Zgomotul în procesul de comunicare. Sistemul informațional și sistemul decizional.
3. **Metode cantitative de fundamentare a deciziilor,** clasificarea deciziilor după obiective/criterii decizionale. Matricea de plată. Arborele decizional. Brainstorming. Metoda Delphi. Caracteristici și clasificări metodelor moderne de management: rolul metodelor de previziuni, principalele metode operative de conducere, metode pe bază de analiză, semnificația metodelor de stimulare a creativității. Specificul luării decizii în condiții de risc.

4. **Modelarea** în procesul de luare a deciziilor, tipuri modelelor decizionale: fizic, analogic, matematic. Fundamentarea deciziilor prin modelele de programare matematică: de programare liniară și de programare dinamică. Etapele principale de modelare.
5. **Comunicarea în activitatea managerială.** Definirea, rolul și importanța comunicării în conducere. Comunicarea organizațională, tipurile acesteia. Funcțiuni ale comunicării. Etapele și elementele procesului de comunicare (modelul procesului de comunicare). Principalele forme (scrisă, orală, nonverbală) și mijloacele comunicării. Rețele de comunicare, inclusiv în formă de cerc, lanț, Y, roată, stea. Avantajele și dezavantajele formelor de comunicare. Criterii de bază ale comunicării organizaționale. Principiile și regulile de bază a comunicării eficiente. Obstacole și bariere de comunicare în activități manageriale (inclusiv perceperea, bariere semantice și nonverbale, comunicarea inversă insuficientă, lipsa calităților de a asculta). Direcții de îmbunătățire a comunicării. Aplicarea principiilor și regulilor de organizare a comunicării eficiente.
6. **Management conflictelor:** definirea și esența conflictelor. Clasificarea și tipurile conflictelor: conflictele după esență (esențiale/de substanțe, pseudo- sau manipulare), conflictele după subiecții implicați (dintre indivizi, dintre indivizi și grupuri, dintre intergrupuri, dintre organizații), conflictele după efectele generale (distructiv, benefic). Greva ca o formă conflictului social. Cauzele conflictelor, inclusiv conflictele intergrupuri. Evoluția conflictelor, inclusiv: starea tensionată, recunoașterea stării conflictuale, accentuarea stării conflictuale, declanșarea conflictului, sfârșitul conflictului. Stresul, metode de evitare a acestuia. Modele de conflict inter-grupuri, inclusiv structurale și organizaționale. Metode de soluționare a conflictelor: precizarea și explicarea subiectului, explicarea cerințelor față de realizarea sarcinii stabilite, îngustarea terenului și lărgirea spectrului de posibilități pentru rezolvarea, formularea scopurilor comune, stabilirea mecanismelor necesare, utilizarea sistemelor de stimulare. Metode interpersonale de soluționare a conflictelor în funcție de gradul de satisfacere a intereselor, inclusiv prin: evitare, colaborare, competiție, compromis, acomodare.

Compartimentul 6. Managementul corporativ

1. **Noțiunea de management corporativ.** Etimologia și semnificațiile conceptului de management corporativ. Misiunea și scopurile corporației. Particularitățile adaptării managementului corporativ în practica managerială a Moldovei.
2. **Analiza modelelor contemporane ale administrării corporative în țările economice dezvoltate.** Evoluția tipurilor de gestiune a corporațiilor și activitățile de bază a companiei din punctul de vedere a acționarilor. Principiile administrării corporative (transparența informației, realitatea, loialitatea).
3. **Modele de administrare corporativă:** modelul anglo-american, modelul german, modelul japonez.
4. **Administrarea corporativă în țările cu economia de tranziție.** Transparența informațiilor pe piața hârtiilor de valoare și societatea pe acțiuni. Administrarea corporativă în unele țări cu economia în tranziție (Rusia, România, Cehia, Slovacia etc.). Modelul moldovenesc al administrării corporative.
5. **Corporațiile transnaționale în economia națională.** Condițiile necesare pentru constituirea corporațiilor transnaționale și trăsăturile caracteristice acestora. Companiile financiare ca organisme sinestatatoare din cadrul corporațiilor transnaționale.
6. **Uniunile corporative în economia contemporană.** Stadiile de dezvoltare a corporațiilor. Tipurile de uniuni corporative (uniune de întreprinderi, asociația de

producere, concern, consorțiu, grupa financiar-industrială (GFI), holding, conglomerat, etc.).

7. **Înființarea societăților pe acțiuni în Republica Moldova.** Notiunea și tipuri de societăți pe acțiuni în Republica Moldova. Procedurile necesare pentru înființarea societăților pe acțiuni în Republica Moldova.
8. **Hârtii de valoare și activitatea de emisie a societății pe acțiuni.** Tipurile de hârtii de valoare (acțiunile, obligațiunile și emisiile lor). Procedura de emisie a hârtiilor de valoare. Trăsăturile caracteristice activității de emisie a fondurilor de investiții. Cerințele privind sistemul de protecție a hârtiilor de valoare în Republica Moldova.
9. **Drepturile și obligațiile acționarilor în Republica Moldova.** Drepturile și apararea drepturilor acționarilor. Obligațiile acționarilor și a societății pe acțiuni.
10. **Formarea și modificarea capitalului Societății pe Acțiuni.** Sursele de constituire a capitalului social. Restricțiile privind aportul la capitalul social și modificarea capitalului social.
11. **Trasături caracteristice conducerii societății pe acțiuni.** Adunarea generală a acționarilor. Consiliul Societății pe Acțiuni. Organul executiv și comisia de cenzori. Particularitățile activității de conducere a fondurilor de investiții, persoanelor afiliate.
12. **Activitatea financiară corporativă.** Particularitățile și condițiile obligatorii activității fondurilor de investiții. Evidența și darea de seamă a societăților pe acțiuni. Comisia de revizie și auditorul societății pe Acțiuni.
13. **Profitul și dividendele.** Formarea și repartizarea profitului și dividendele de către corporații. Condițiile de plată a dividendelor în Republica Moldova.
14. **Registrul proprietarilor hârtiilor de valoare.** Necesitatea evidenței proprietarilor hârtiilor de valoare. Actele normative necesare pentru evidența acționarilor. Organizarea afacerii cu hârtiile de valoare a SA.
15. **Reorganizarea și lichidarea societăților pe acțiuni în Republica Moldova.** Modificarea activității societăților pe acțiuni bazate pe reuniune, divizare, reorganizare. Procedura de lichidare a societăților pe acțiuni în Republica Moldova.
16. **Fuziunile și preluările.** Tipurile de preluări și fuziuni. Metode de aparare împotriva preluărilor ostile

Compartimentul 7. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii (ÎMM)

1. **ÎMM în economia contemporană.** Rolul și importanța sectorului ÎMM în economia de piață. Caracteristicile principale ale ÎMM. Criteriile cantitative și calitative de referire a întreprinderilor la sectorul ÎMM. Clasificarea ÎMM. ÎMM – formă de bază a activității de antreprenariat în Moldova. Criteriile de referire a întreprinderilor micro, mici și mijlocii în Moldova. Evoluția dezvoltării ÎMM în Moldova. Titularii patentei de întreprinzător.
2. **Managementul în cadrul ÎMM.** Crearea ÎMM. Existența ideii de afaceri. Alegerea formei organizatorico-juridice a ÎMM. Elaborarea planului de afaceri. Căutarea surselor de finanțare. Căutarea locului de amplasare a afacerii. Existența resurselor de muncă necesare. Cercetarea pieței și strategia de marketing. Impozitarea afacerii. Evidența contabilă și darea de seamă a întreprinderii.
3. **Antreprenorul în cadrul afacerii mici. Administrarea personalului.** Calitățile antreprenorului de succes. Motivarea inițierii unei afaceri. Rolul deosebit al antreprenorului în businessul mic. Specificul de administrare a personalului la

întreprinderile mici. Complexitatea căutării și selectării personalului. Multifuncționalitatea angajaților. Utilizarea forței de muncă a membrilor familiei. Regimul flexibil al timpului de muncă.

4. **Accesul la sursele de finanțare.** Posibilitățile limitate ale ÎMM de atragere a mijloacelor financiare. Sursele de finanțare a ÎMM. Capitalul împrumutat și atras. Instituțiile financiare bancare și nebancare. Instrumentele de finanțare – creditarea, acordarea granturilor, leasingul, finanțarea de venture (de risc). Problemele și posibilitățile de finanțare a IMM în Moldova.
5. **Infrastructura ÎMM.** Instituțiile publice de susținere a businessului. Centre de instruire, firme de consultanță, agenții de informare. Organizații financiare, care lucrează cu ÎMM. Infrastructura de susținere a businessului inovațional. Transferul tehnologic. Colaborarea dintre mediul de afaceri și instituțiile de cercetare. Incubatoarele de inovare și parcurile științifico-tehnologice. Necesitatea parteneriatului dintre businessul mic, mijlociu și mare. Sistemul de subcontracte. Franchising. Caracteristica infrastructurii de dezvoltare a ÎMM în Moldova.
6. **Influența ÎMM asupra dezvoltării social-economice a regiunilor.** Crearea locurilor noi de muncă, asigurarea autoocupării. Majorarea veniturilor populației. Saturarea pieței interne. Crearea inovațiilor. Participarea la activitatea de export. Influența IMM asupra dezvoltării social-economice a Moldovei.
7. **Politica de stat referitoare la ÎMM: experiența străină.** Necesitatea de susținere a ÎMM. Asigurarea posibilităților de acces a ÎMM la resurse (financiare, de personal, de informare, etc.). Organele de administrare, care reglementează ÎMM la nivel național și regional. Utilizarea metodelor economice și instituționale de susținere a ÎMM. Sistemul contractelor de stat. Facilitățile impozitare și financiare. Programe de stat/regionale speciale de susținere.
8. **Susținerea de stat a ÎMM în Moldova.** Actele legislative principale referitoare la ÎMM în Moldova. Instituțiile publice, antrenate în dezvoltarea ÎMM în Moldova la nivel național și regional. Utilizarea metodelor de susținere a ÎMM. Programele și strategiile de stat de susținere. Efectuarea reformei regulatorii. Proiecte naționale și internaționale, orientate asupra susținerii ÎMM în Moldova.
9. **Parteneriatul dintre mediul de afaceri și organele de administrare publică.** Dezvoltarea asociațiilor de afaceri și rolul lor. Protecția și lobbismul intereselor comunității de afaceri. Formele de parteneriat dintre mediul de afaceri și autorități. Parteneriatul public-privat. Parteneriatul social.
10. **Influența proceselor economice mondiale contemporane asupra dezvoltării ÎMM.** Rolul globalizării. Creșterea importanței ÎMM pe piața mondială: participarea ÎMM la dezvoltarea inovării, extinderea activității de export. Atitudinea față de ÎMM în UE: intensificarea atenției asupra potențialului de personal al ÎMM. Accentul asupra anumitor grupe de ÎMM și antreprenori: evidența factorului gender, de vârstă și etc. Rolul ÎMM în cooperarea transfrontalieră. Crearea clusterelor cu participarea ÎMM.

Compartimentul 8. Managementul calității

1. **Concepte și abordări fundamentale ale managementului calității:** Obiectul de studiu, misiunea, scopurile și definirea managementului calității. Conceptele privind managementul calității. Principiile managementului calității. Definirea calității și caracteristicile (dimensiunile) calității. Piramida calității; steaua calității. Funcțiile

managementului calității. Principiile managementului calității. Managementul calității și raportul său cu alte științe.

2. **Dezvoltarea istorică și teoriile contemporane ale managementului calității:** Managementul calității în teoria lui W.Taylor. Interpretarea statistică a calității, „Programul în 14 puncte” al lui W.Edward Deming. Etapele îmbunătățirii continuă a calității după Joseph M.Juran. Conceptul “Total Quality Control” (“Managementul total al calității”), definit de Armand V.Feigenbaum. “Company Wide Quality Control” în concepția lui Kaoru Ishikawa. Principiile de bază ale managementului calității, formulate de Philip B.Crosby. Sistemul 20 de chei ale succesului după Iwao Kobayashi.
3. **Trăsăturile caracteristice funcțiilor managementului calității: Planificarea calității.** Planificarea internă a calității. Planificarea externă a calității. Tipuri de strategii în domeniul calității. **Organizarea și coordonarea activităților referitoare la calitate.** Centrele de profit. Coordonarea activităților și antrenarea personalului. Teoria X și Y în realizarea obiectivelor referitoare la calitate. **Motivarea personalului pentru calitate.** Teoriile și caracteristicile ale motivației. Surse motivaționale. Tehnici motivaționale. Premii de calitate.
4. **Controlul calității, asigurarea și îmbunătățirea calității.** Auditul intern și extern al calității. Auditul calității produsului, procesului și sistemelor calității. Controlul calității: după obiectul controlului, după modul de prelevare, în funcție de caracteristicile controlate, în funcție de relația controlor-producător, după efectele asupra produsului controlat, după metodele de control utilizate. Controlul statistic al proceselor. Asigurarea internă și externă a calității. Modalități de îmbunătățire a calității la întreprindere.
5. **Acțiuni de conformare a calității produselor, serviciilor și sistemelor:** Standardizarea. Standarde internaționale pentru managementul calității produselor și serviciilor: ISO 9001:2008 și 14001:2004; sistemul HACCP. Certificarea: certificarea produselor și certificarea sistemelor; certificarea obligatorie și certificarea benevolă. Metrologia și acreditarea. Organisme internaționale de standardizare, metrologie și certificare și colaborarea internațională. Institutul național de standardizare și metrologie din Republica Moldova.
6. **Managementul total al calității (Total Quality Control):** Conceptul de calitate totală. Definierea TQM. Esența, rolul și principiile de bază ale TQM. Componentele TQM. Implementarea TQM. Metodele de evaluare a TQM. Abordări critice privind TQM: critica managerială, umanistă, comunicațională.
7. **Tehnici și instrumente ale managementului calității:** Tehnici și instrumente clasice pentru date numerice (fișe de înregistrare, grafice, diagrama de corelație, diagrama Pareto, diagrama de control) și pentru date nenumerice (diagrama cauza și effect, diagrama procesului, brainstorming, benchmarking). Tehnici și instrumente utilizate în analiza problemelor (diagrama afinităților, diagrama de relații), în stabilirea soluțiilor de rezolvare a problemelor (diagrama matriceală, diagrama-arbore), pentru determinarea programului de rezolvare a problemelor (diagrama-săgeată, diagrama deciziilor).
8. **Măsurarea calității:** Indicatorii calității produselor și serviciilor. Sistemul de indicatori ai calității. Indicatorii noncalității. Diagnosticul calității. Metode de expertiză și investigații. Costul calității. Liste de control în domeniul costului calității.
9. **Documentația sistemului de management al calității** Cerințele standardului ISO 9001:2000 referitor la documentația sistemului calității. Manualul calității. Procedurile sistemului calității. Instrucțiunile de lucru. Înregistrările calității.

10. **Structura organizatorică a sistemului de management al calității** . Elaborarea structurii organizatorice a sistemului de management al calității. Personalul responsabil de sistemul de management al calității din întreprindere. Organizarea secției de control a calității și rolul acesteia.
11. **Politica statului în domeniul managementului calității în Republica Moldova:** Legislația Republicii Moldova în domeniul asigurării calității și conformității serviciilor și produselor. Premiile naționale și internaționale în domeniul calității. Apărarea drepturilor consumatorilor în Republica Moldova. Sancțiuni administrative în domeniul calității serviciilor și produselor.

Compartimentul 9. Managementul resurselor umane în administrarea publică centrală (APC) și administrația publică locală (APL)

1. Alegerea pe bază de concurs.
2. Motivarea personalului în administrarea publică centrală și administrația publică locală pentru îmbunătățirea calității serviciilor publice.
3. Monitorizarea și evaluarea perfecționării calității muncii funcționarului public.
4. Procesul decizional la nivelul administrației publice centrale și administrației publice locale pentru îmbunătățirea calității serviciilor publice.
5. Raporturile de colaborare între nivelele administrației publice centrale și administrației publice locale și procesul de descentralizare decizional.

Compartimentul 10. Managementul comparat internațional

1. **Definirea managementului comparat:** cultura în contextul globalizării, reflectarea diferențelor culturale în management, universalism/ particularism Individualism/ colectivism Neutru / afectiv Specific / difuz, statut câștigat / statut atribuit, atitudinea față de timp, Atitudinea față de natură.
2. **Aspecte metodologice în managementul comparat:** principalele școli: școala dezvoltării economice, școala mediului, școala sistemelor deschise, școala comportamentală, școala bazată pe influența culturii în management. Modele/teorii în managementul comparat, modelul Farmer – Richman, Negandhi – Prasad, Rosalie Tung, Geert Hofstede, cultura în concepția lui Hofstede.
3. **Managementul Nord American:** SUA - Competiția în context cultural American, Formele juridice ale proprietății în economia americană, internaționalizarea economiei americane, Structuri organizatorice în companiile americane, Managementul resurselor umane. Canada- Relația guvern – afaceri în Canada, influențe culturale specifice în managementul Canadian
4. **Managementul Asiatic:** Japonia - Originile culturale ale managementului japonez, tehnologiile și calitatea TQM. Adoptarea deciziilor prin consens în firmele nipone. Sistemul de angajare „pe viață” utilizat în firmele japoneze. Stimularea materială: salariul de bază, prime, plata pentru cerințele sociale. Mecanismul funcționării sistemului managerial: formularea scopului, relevarea metodelor de realizare, valori și convingeri. Strategiile „produs – piață”. Tipuri principale ale firmelor japoneze (după produs).

Relațiile companie – filială în managementul japonez. China - Contextul cultural-istoric chinez, Contextul socio-economic chinez, particularități ale managementului chinez. Perspective ale managementului chinez.

5. **Managementul în Uniunea Europeană** – evoluția UE, instituțiile și organismele UE. Particularități ale managementului European, Perspective ale managementului european aspecte selective din managementul European – Anglia, Franța, Germania.
6. **Comparații culturale și manageriale internaționale.** Incadrarea culturii și a managementului organizațiilor din țările membre ale Uniunii Europene, Japonia, Statele Unite ale Americii, China în abordarea managementului structurilor multiculturale elaborate de Geert Hofstede.

Compartimentul 11]. Managementul riscurilor

1. **Introducere în managementul riscurilor.** Noțiuni de risc și incertitudine. Surse de incertitudine. Tipologia riscurilor. Caracteristica diferitor tipuri de riscuri. Vulnerabilitatea sistemelor socio-economice. Expunerea la riscuri.
2. **Evaluarea riscurilor.** Probabilitatea evenimentelor adverse, metode de evaluare. Evaluarea pierderilor. Metode de evaluare și prognozarea riscurilor
3. **Managementul riscurilor.** Abordarea teoretică, esența și conținutul. Schema generală de gestionare a riscurilor. Analiza riscurilor, aspecte cantitative și calitative. Caracteristica și sursele de informație pentru managementul riscurilor.
4. **Metode de minimizare a riscurilor.** Caracteristica metodelor de gestionare a riscurilor. Măsurile de prevenire, de atenuare a riscurilor, și de adaptare a sistemelor socio-economice. Redresarea sistemelor socio-economice după evenimentele adverse.
5. **Riscurile în afaceri.** Activitatea antreprenorială, caracteristici generale și trăsături specifice. Riscurile în afaceri, funcțiile riscului în activitate antreprenorială. Clasificarea riscurilor în afaceri. Profilul riscurilor în afaceri pentru companiile străine și cele din Republica Moldova. Cele mai periculoase riscuri pentru întreprinderi în Republica Moldova. Riscurile care pot fi gestionate.
6. **Riscuri investiționale.** Activitatea investițională a întreprinderii, evaluarea riscurilor. Clasificarea riscurilor investiționale. Metode și tehnici de atenuare a riscurilor investiționale.
7. **Riscuri financiare.** Riscurile bancare. Clasificarea riscurilor bancare. Transferul de riscuri. Riscurile de asigurare. Servicii de asigurare.

Compartimentul 12. Management inovațional

1. **Managementul inovațional** ca subsistem al gestiunii întreprinderii: esența, specificul, sarcinile și funcțiile. Proiectul ca verigă principală a managementului inovațional: participanții, etapele de realizare, documentația. Managementul inovațional al întreprinderii: strategia inovațională, planificarea modernizării producției, organizarea procesului inovațional, resursele financiare. Costurile de proiect și prețul inovațiilor. Micile întreprinderi inovaționale.
2. **Metode, tehnici și procedee de investigare și aplicare a sistemelor manageriale.** Cercetarea economică teoretică a activității manageriale, condițiile elementare ale teoriei

(coerența logică, deductibilitatea, completitudinea, verificabilitatea) și funcțiile ei științifice (explicativă, rezumativă, predictivă și practică). Cerințele de bază privind forma rezultatelor investigațiilor teoretice (categorii și noțiuni economice, principii, legități, legi, enunțuri științifice) în economie și managementul ramural. Obiectul de studiu, esența și conținutul metodelor și tehnicilor de bază a procesului de cercetare a economiei și a sistemelor manageriale, cunoștințe și procedee în aplicarea lor la nivelul macro-, mezo- și în firmele moderne. Particularitățile utilizării diverselor instrumente tradiționale, inovaționale și avansate de cunoaștere științifică a esenței proceselor economice și fenomenelor manageriale – metoda sistemică, modelarea, analiza și sinteza, deducția și inducția, selectarea și generalizarea, analiza statistică, factorială și economico - matematică, metoda monografică, tabelară, grafică etc.

BIBLIOGRAFIE

1. Codul Muncii nr.154-XV din 28 martie 2003 cu modificările și completările ulterioare, Titlul XII, capitolul III “Soluționarea conflictelor colective de muncă” și IV “Greva” (Monitorul Oficial, 29 iulie, nr.159-162, partea I, art.648).
2. Legea nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional (Monitorul Oficial, 05 decembrie 2008, nr.215-217, art.798).
3. Legea sindicatelor nr.1129-XIV din 7 iulie 2000 (Monitorul Oficial, 19 octombrie 2000, nr.130-132, partea I, art.919).
4. Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, nr.845-XII din 3 ianuarie 1992, modificată și completată prin Legea nr.320-XII din 3 noiembrie 1995.
5. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii: nr. 206 din 07.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2006, nr. 126-130, art. 605.
6. Legea cu privire la societățile pe acțiuni, adoptată la 2 aprilie 1997.
7. Legea cu privire la faliment, adoptată la 26 martie 1996.
8. Legea cu privire la restructurarea întreprinderilor, aprobată la 19 iulie 1996.
9. Legea nr.1453-XII din 25.05.1993 Cu privire la protecția drepturilor consumatorilor.
10. Legea nr.1310-II din 24.01.2000 Cu privire la certificare.
11. Legea nr.590-XIII din 22.09.1995 Cu privire la standardizare.
12. Legea cu privire la patenta de antreprenoriat, adoptată la 15 iulie 1998.
13. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la Programul de stat de susținere a dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2009-2011: nr. 123 din 10.02.2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2009, nr. 37-40, art. 170.
14. Hotărârea Guvernului RM nr.96 din 16 februarie 2010 “Cu privire la implementarea Legii nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional (Monitorul Oficial, 26 februarie 2010, nr.30-31, art.161).
15. Hotărârea Guvernului nr.356 din 26 aprilie 1999 Despre aprobarea Concepției pentru dezvoltarea sistemului de dialog social (Monitorul Oficial, 20 mai 1999, nr.50-52, partea II, art.404)
16. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Chișinău (anual).
17. Convenția nr.154 Privind promovarea negocierilor colective

18. Declarația Universală a Drepturilor Omului adoptată de ONU la 10 decembrie 1948 (Tratate Internaționale, vol.1, pag.4)
19. Recomandarea nr.163 Privind promovarea negocierilor colective.
20. Burlacu N., Cojocaru V. /Management (Manual)/ ASEM, 2000.
21. Cornescu V. ș.a. /Management – de la teorie la practică. / Universitatea din București, 2004.
22. Ursachi, I. / Management / București: Editura ASE, 2001. - 305 p.
23. Purcarea A. ș.a. /Management /Curs pentru studenții anului I./ Universitatea din București, 2003.
24. Nicolescu O, Verboncu I /Fundamentele managementului organizației/ Tribuna economică/ București, 2001
25. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. /Management (în definiții, scheme și formule). Chișinău: ASEM, 1998.
26. Gortolomei V., Roman C., Solcan A. /Ghid pentru antreprenori, instructori și consultanți. Chișinău: Bons Offices, 2003.
27. Hrișcev E. /Managementul firmei./ Chișinău: ASEM, 1998.
28. Nicolescu Ov. /Managementul întreprinderilor mici și mijlocii/. București: Ed. Economică, 2001.
29. Russu C. /Managementul întreprinderilor mici și mijlocii / București, Ed. Expert, 1996.
30. Costache R / Managementul afacerilor mici și mijlocii./Chișinău: Editura LOGOS, 1993.
31. Sasu C. /Managementul micilor afaceri./ Iași: Ed. Sanvialy, 1998.
32. Solcan A. /Managementul micului business,/ Chișinău: ASEM,2001.
33. Aculai E. /Condițiile de creare și dezvoltare a întreprinderilor: analiza prin prisma de gen./ Chișinău: BNS al RM. “Nova Imprim” SRL, 2009. [citată 20.09.2010]. Disponibil pe Internet: URL:
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/conditii_intreprinderi/Conditii_creare_intreprinderi_ro.pdf
34. Aculai E., Bulgac A., Vinogradova V., Fadeeva I., Novac A. /Probleme actuale ale activității întreprinderilor în Moldova./ Conf. științ. internaț. Ediția a II-a. “Creșterea economică în condițiile internaționalizării”, 6-7 septembrie 2007. - Chișinău, IEFS, 2007, p.102-105.
35. Bărbulescu C, Gavrilă T. / Economia și gestiunea întreprinderii./ Ediția a doua îmbunătățită și adăugată. – București, editura Economică, 1999, 416 p.
36. Chirică S. / Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție, / Cluj-Napoca, Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării“, 1996, p. 295
37. Mihăilescu V., Stanciu S./ Managementul organizației.- București, ALL BECK, 2003, 296 p.
38. Nica P, Iftimescu A /Management. Concepții și aplicații. – Iași, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, 2003, 346 p.
39. coord. Certan S. /Management. Modalități de eficientizare. /Universitatea de Stat din Moldova, Catedra Management, Chișinău, CEP USM, 2007, 239 p.

40. Morong A.J. /Comunicarea în grup și comunicarea interculturală, Simpozion Științific Internațional, tomul I, fascicola 5, Universitatea Politehnică din Timișoara, Fac. de Inginerie, Hunedoara, 4-5, 11, 1999.
41. Gavrilă T, Lefter V./ Managementul general al firmei. – București, Editura Economică, 2002, 304 p.
42. Cîndea R., Cîndea D./ Comunicarea organizațională aplicată, București, Editura Expert, 1998, p. 46-53.
43. Prutianu Ș./ Manual de comunicare și negociere în afaceri, Iași, 2000.
44. Burduș E./ Management comparat. – București, Economica, 1997.
45. Burduș E, Gheorghita Căprărescu. /Fundamentele managementului organizației. – București, Ed. Economică, 1999.
46. Doing Business 2010 Overview. The World Bank Group [online]. 9 p. [citat 20.09.2010] Accesibil pe Internet: URL: http://www.doingbusiness.org/Documents/DB10_Overview.pdf.
47. FLIESS B.; Busquets, C. The role of trade Barriers in SME internationalization. OECD Trade Policy Working Paper No. 45, 2006. [citat 20.09.2010] Accesibil pe Internet: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/25/37872326.pdf>.
48. «Small Business Act» for Europe (SBA). [citat 20.09.2010]. Disponibil pe Internet: URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm
49. Handbook for Integrating Risk Analysis in the Economic Analysis of Projects. Asian Development Bank, Manila. 2002
50. Litterman, Robert B. Modern investment management : an equilibrium approach / Bob Litterman and the Quantitative Resources Group, Goldman Sachs Asset Management. p. cm. — (Wiley finance series), 2003
51. Nigel da Costa Lewis Operational Risk with Excel and VBA John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.-288p.
52. Акулай Е., Веверица В. Программы поддержки МСП: опыт стран ЕС и его применение в Молдове. Conf. Șt. internaț. Ediția a IV-a “Creșterea economică în condițiile internaționalizării”. IEFS, 3-4 septembrie 2009. Chișinău: IEFS, 2009, p.63-69. – 0,45 с.а.
53. Акулай Е., Родионова Н.; Веверица В. Вклад малого бизнеса в экономическое и социальное развитие региона. – Кишинев: НИЭИ, 2002. 52 с.
54. Берджес Дж.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом. Пер.с англ. М.: БИНОМ, 1997. – 496с.
55. Бранашко Н. Менеджмент малых и средних предприятий. Заметки по курсу. Бэлць, 2007. [citat 20.09.2010] Accesibil pe Internet: URL: http://tinread.usb.md:8888/tinread/fulltext/branasco/medej_malih_pred.pdf
56. Практика деятельности бизнес-ассоциаций. Часть I. Менеджмент бизнес-ассоциаций. / М.Альперович и др. /Украина, Проект BIZPRO. 2001.
57. Практика деятельности бизнес-ассоциаций. Часть II. Техника лоббирования. / К.Ляпина, В.Михалек / Украина, Проект BIZPRO. 2001.
58. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 400 с.: ил.

59. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239с.