



**Facultatea  
BUSINESS ȘI  
ADMINISTRAREA  
AFACERILOR**



**Catedra  
MANAGEMENT**

**Conferința națională  
cu participare internațională**

**STRATEGII ȘI POLITICI DE  
MANAGEMENT  
ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ  
(ediția a II-a)**

**29-30 martie 2013**

**Editura ASEM  
Chișinău, 2013**

**CZU 33+005(082)=135.1=111=161.1**  
**S 90**

**Coordonatori:** *Țurcanu Gheorghe - dr., conf. univ.*  
*Solcan Angela - dr., conf. univ.*  
*Negru Ion- dr., conf. univ.*

**Referenți:** *Sârbu Ion, dr. hab., prof. univ. catedra „Management”, ASEM*  
*Movileanu Pavel, dr. hab., prof. univ. șef catedră „Științe Socioumane”, UASM*

**Toate articolele publicate în culegere sunt prezentate în redacția autorilor, care poartă răspundere pentru conținutul lor.**

#### **DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

**„Strategii și politici de management în economia contemporană”, conf. naț. (2013 ; Chișinău).** Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, 29-30 mar. 2013 / coord.: Gheorghe Țurcanu [et al.]. – Ed. a 2-a. – Chișinău : ASEM, 2013. – 244 p.

Antetit.: Acad. de Studii Econ. a Moldovei, Fac. Business și Administrarea Afacerilor, Catedra Management. – Texte: lb. rom., engl., rusă. – Referințe bibliogr. la sfârșitul art. – 15 ex.

ISBN 978-9975-75-635-8.

33+005(082)=135.1=111=161.1

S 90

**ISBN 978-9975-75-635-8**

**© Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM**

# CUPRINS

<b>SECȚIUNEA I. STRATEGII MANAGERIALE ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ</b>	8
<b>PROVOCĂRI ALE DEZVOLTĂRII ECONOMIEI A REPUBLICII MOLDOVA: ASPECTE DEMOGRAFICE</b>	8
Ion Sârbu, dr.hab.,prof.univ. Ion Albu, dr.,conf.univ.	
<b>EFICIENTIZAREA DECIZIILOR MANAGERIALE PRIN IMPLEMENTAREA ANALIZEI ORGANIZAȚIONALE</b>	13
Liudmila Stihî, dr., conf.univ.	
<b>IMPORTANȚA CONTROLULUI ACTIVITĂȚII DE APROVIZIONARE A ÎNTREPRINDERII</b>	18
Ion Negru, dr., conf. univ.	
<b>IT OUTSOURCING AS A MANAGEMENT TOOL</b>	22
Maria Tashkova, Head Assistant, PhD.	
<b>ASSESSMENT OF RISK IN MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL SECURITY OF PRODUCTION SYSTEM</b>	26
Lyubomir Vladimirov, DSc, PhD, Associate Professor	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК МНОГОУРОВНЕВОЕ ЯВЛЕНИЕ: ЗНАЧЕНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ</b>	30
Билаш Людмила, д-р, конф. унив.	
<b>ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	35
Парфентьева Алла, д-р., конференциар	
<b>СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В УКРАИНЕ</b>	39
Цыбульская Людмила, к.э.н, доцент	
<b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ САМООРГАНИЗАЦИИ КАК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ</b>	45
Анисимова Ольга, д.э.н, доцент	
<b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	50
Швец Галина, к. филол. наук, доцент	
<b>МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КОНТРОЛЛИНГА</b>	53
Варфоломеева Екатерина Александровна, старший преподаватель	
<b>РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА</b>	58
Irina Dorogaia, dr., conf.univ.	

<b>STRATEGIA ȘI ASANAREA SARCINILOR STRATEGICE ALE ORGANIZAȚIEI ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ</b>	62
Irina Călugăreanu, dr., conf univ.	
<b>INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE</b>	66
Silvia Buciușcan, dr., conf. univ.	
Mariana Șendrea, dr., conf. univ.	
<b>DECIZIA EFICIENTĂ – FACTOR AL REALIZĂRII STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI</b>	68
Elena Graur, dr., conf. univ.	
Raisa Lapușin, dr., conf. univ.	
<b>METODE CREATIVE DE IMPLEMENTARE A SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE</b>	73
Carolina Teaci, dr.	
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР РОСТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА</b>	76
Левицкая Алла, доктор, конф.унив.	
Дьякон Надежда, докторант	
<b>ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	81
Кара Мария, доктор, конференциар	
Кураксина Светлана, старший преподаватель	
<b>РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРИНЦИПА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ</b>	85
Михнев П., к.э.н.,	
Крапивницкая Г., ст. преподаватель,	
<b>КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ</b>	89
Михнев П.,к.э.н.	
Цынцарь А., ст. преподаватель	
<b>STRATEGIILE COMPETITIVE DE CREȘTERE A PERFORMANȚELOR BĂNCILOR COMERCIALE ÎN PERIOADA POSTCRIZĂ</b>	93
Aliona Croitoru, asist. univ.	
<b>MANAGERUL INTELIGENT EMOȚIONAL</b>	99
Natalia Țîmbaliuc, drd	
<b>MODELUL DE ORGANIZARE AL ACTIVITĂȚII DE INOVARE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR</b>	103
Cristina Neculai, lector universitar, drd.	
<b>FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI CONCURRENTIALE</b>	107
Veronica Sandulachi, asist.univ.	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	111
Картчева Ольга, аспирантка	

<b>ИННОВАЦИОННОЕ САМОРАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	116
Мусяенко Светлана, аспирант	
<b>МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ В СФЕРЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА</b>	120
Муска Снежана, преподаватель	
<b>SISTEMUL ECHILIBRAT DE INDICATORI - METODĂ MANAGERIALĂ DE REALIZARE A STRATEGIEI ÎNTRERINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ</b>	125
Lilia Taranenco, lector superior, drd.	
<b>STRATEGII DE MANAGEMENT ALE FONDULUI LOCATIV GESTIONAT DE ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ</b>	129
Adriana Buzdugan, lector superior	
<b>INSTRUMENTELE GESTIONĂRII STRATEGIILOR DEZVOLTĂRII STABILITĂȚII ÎNTRERINDERII ÎN CONDIȚIILE CONCURRENTIALE</b>	132
Gabriel Marius Apetroaei, drd, ULIM	
<b>TENDINȚE ÎN MODERNIZAREA STRUCTURILOR ȘI STRATEGIILOR ÎN MANAGEMENTUL CORPORATIV</b>	135
Ion Dumitru, drd., ULIM	
<b>GESTIONAREA PROIECTULUI DE CONSTRUCȚIE, RECONSTRUCȚIE, MODERNIZARE A HOTELURILOR</b>	140
Daniela Coșerin, drd., ULIM	
<b>ELABORAREA INSTRUMENTARULUI DE EVALUARE PRIVIND CREAREA SISTEMULUI DE INDICATORI MANAGERIALI DE MARKETING</b>	145
Mihaela Grosman, drd., ULIM	
<b>ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И СОБСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКА СТРАХОВЩИКОВ</b>	149
Чиприянова К., главный ассистент, преподаватель по математике,	

## **SECȚIUNEA II. DEZVOLTAREA SPIRITULUI ANTREPRENORIAL**

<b>DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII DE SUPT PENTRU ÎNTRERINDERILE MICI ȘI MIJLOCII DIN REPUBLICA MOLDOVA</b>	155
Angela Solcan, dr., conf. univ.	
<b>DETERMINANȚI DEMOGRAFICI AI INTENȚIILOR ANTREPRENORIALE</b>	160
Constantin Sasu, prof., dr.	
Luciana Sasu, drd.	
<b>DEZVOLTAREA SPIRITULUI ȘI ABILITĂȚILOR ANTREPRENORIALE</b>	164
Larisa Bugaian, dr. hab., prof. univ.	
Ludmila Timoin, lector asistent	
Doina Nisor, drd.	

<b>APARIȚIA ȘI EVOLUȚIA FORMELOR DE ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE</b>	168
Ghenadie Ciumac, dr., conf. univ.	
<b>ИСКУССТВЕННЫЕ НЕЙРОНЫ СЕТИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ В КОМПЬЮТЕРНОЙ СИСТЕМЕ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b>	171
Трусевич Ирина, к.э.н., доцент Савенок Виктория	
<b>РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ</b>	173
Варварина Наталья, к.т.н., доцент	
<b>РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ АКЦИЙ И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ В ТРАНСФОРМИРУЕМОЙ ЭКОНОМИКЕ</b>	177
Вожжова Елена, к.э.н., доцент	
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	182
Маковская Наталья, доктор экономических наук, доцент	
<b>СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b>	186
Тишковская Татьяна, старший преподаватель	
<b>CONEXIUNILE INTERIOARE – UN ELEMENT-CHEIE AL DEZVOLTĂRII PORTURILOR</b>	191
Svetlana Bîrlea, dr., conf. iniv. Angela Stela Ivan, lect. univ., drd.	
<b>АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ</b>	194
Ирина Мовилэ, конференциар, доктор эк. наук	
<b>DIRECȚIILE DE PERFECȚIONARE A MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN INDUSTRIA DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA</b>	199
Maria Oleiniuc, dr., lector superior	
<b>BAZA SOCIALĂ A ANTREPRENORIATULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA: CARACTERISTICA ȘI IDENTIFICAREA NEVOII DE COMPETENȚE SPECIFICE ANTREPRENORULUI</b>	201
Stela Efros, asistent universitar, drd.	
<b>EVALUAREA DEZVOLTĂRII ECOLOGO-ECONOMICE A COMPLEXELOR PORTUARE</b>	205
Paul Coșerin, drd., ULIM	
<b>STUDIAREA ORGANIZĂRII MANAGEMENTULUI CORPORATIV ÎN ȚĂRILE DEZVOLTATE DE TIP POSTINDUSTRIAL</b>	209
Oana Bocănete, drd., ULIM	
<b>INOVAREA, CA STRATEGIE ESENȚIALĂ A UNEI AFACERI COMPETITIVE</b>	214
Liudmila Roșca-Sadurschi, drd., lector universitar	

<b>FORMALIZAREA MODELULUI ECONOMIC-MATEMATIC DE GESTIUNE A COMPLEXELOR MARITIME REGIONALE PORT - TERMINAL ÎN TERMENII TEORIEI SISTEMELOR DESERVIRII ÎN MASĂ</b>	218
Dan Balamaci, drd., ULIM	
<b>ABORDĂRI TEORETICE A CONȚINUTULUI MARKETINGULUI RESURSELOR UMANE</b>	222
Rodica Slutu, lector superior	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОСРЕДСТВОМ КОМПЬЮТЕРНОГО АНАЛИЗА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ</b>	227
Трусевич Инна, аспирант	
<b>МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ</b>	231
Лебидь Дарья Александровна, старший преподаватель	
<b>ОЦЕНКА СРЕДНЕВЗВЕШЕННОЙ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА ВИНODEЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЮЖНОГО РЕГИОНА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА И ПУТИ ЕЕ УМЕНЬШЕНИЯ</b>	236
Златовчена Инна, преподаватель	
<b>ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА ОТ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ К ИННОВАЦИОННОЙ</b>	240
Процюк Н. Ю., аспирант	

# SECȚIUNEA I. STRATEGII MANAGERIALE ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ

## PROVOCĂRI ALE DEZVOLTĂRII ECONOMIEI A REPUBLICII MOLDOVA: ASPECTE DEMOGRAFICE

*Ion SÂRBU, dr.hab.,prof.univ.  
Catedra “Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova  
Ion ALBU, dr.,conf.univ.  
UTM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *Sustainable economic growth of the Republic of Moldova depends on policies promoted by the governments and motivating citizens. Demographic constraints undermine the possibility of a sustainable economic growth for a long term, becoming an impediment to future generations.*

**Cuvinte cheie:** *creștere, progres, dezvoltare, constrângere demografică, constrângere tehnică, echitate, compensare.*

### **Introducere**

În condițiile economiei de tranziție a Republicii Moldova spre o economie de piață cu o durată de circa 20 ani și cu rezultate modeste, apare întrebarea, când vom înregistra progrese și o creștere economică ce va permite excluderea noțiunii „tranziție la...”

*Creșterea economică* este asimilată (și explicată, în acest sens, de un mare număr de cercetători) cu o *mărire în dimensiuni absolute a indicatorilor macroeconomici: venit național sau produs global*. Creșterea pe termen lung a capacităților de producție și a volumului de producție sau a potențialului economic capătă, de obicei, aceeași semnificație - de creștere economică.

Atunci când creșterea în valoare absolută a indicatorilor macroeconomici este raportată și privită la modul relativ, în funcție de dinamica populației, un alt concept vine în ajutor pentru a explica ce se întâmplă în economie și societate – *preogresul economic*. El reprezintă o *creștere a venitului național pe locuitor*. În raport cu acesta, creșterea economică poate fi:

- *progresivă*, atunci când creșterea venitului național este mai mare decât cea a populației;
- *recesivă*, atunci când creșterea venitului național este mai mică decât cea a populației;
- *statică*, atunci când creșterea venitului național este egal cu cel al creșterii populației.

În afară de aceste componente de bază dezvoltarea înseamnă mutații calitative ce țin de ansamblul vieții cetățenilor, spre exemplu va manifesta în faptul că: oamenii se hrănesc mai bine, se îngrijesc mai bine și capătă o mai bună cunoaștere. Ca urmare, putem afirma că *ansamblul schimburilor de structuri mentale și de comportamente sociale permit creșterea produsului real global și care transformă progresele particulare într-un progres social generalizat*. Dezvoltarea durabilă a economiei este dependentă în mare măsură de factorii demografici și tehnici.

### **I. Constrângerile demografice.**

Dezvoltarea durabilă a economiei presupune o evoluție realizată prin rezolvarea unor probleme. Unele sunt comune procesului dezvoltării în general, altele sunt specifice, cum ar fi:



- repartizarea judicioasă a rezultatelor creșterii economice cu scopul eliminării discrepantei de avere și poziție socială;
- eliminarea sărăciei și asigurarea unui nivel de trai decent pentru întreaga populație;
- ridicarea standardului de viață prin creșterea generală a veniturilor;
- asigurarea unui nivel cât mai înalt de ocupare a forței de muncă;
- asigurarea unei bune educații și un mai mare acces la valorile culturale;
- extinderea gamei de alegeri economice și sociale atât pentru indivizi cât și pentru națiuni (prin eliberarea din starea de dependență nu numai în relațiile cu alți oameni și alte state dar și față de ignoranța și mizeria umană în general);
- îmbunătățirea calității și performanțelor factorilor de producție și a producției însăși;
- raționalizarea sistemului politic și a celui decizional etc.

Dezvoltarea economiei este o dezvoltare umană ce poate fi realizată numai prin voința lor și având ca finalitate binele omului și al societății.

Factorul uman și influența sa asupra dezvoltării economiei în general și a celei durabile, în special, pot fi analizate din foarte multe puncte de vedere: *număr, structură, densitate și sănătatea populației*.

Oprindu-ne *la primul punct de vedere*, întrebarea la care dezvoltarea durabilă trebuie să găsească răspuns este următoarea: *ce număr de populație poate antrena și asigura economia țării*.

Deși preocupări serioase au existat și există, nimeni nu poate spune cu exactitate care este numărul maxim de oameni pe care economia țării îl poate nutri. Cu toate acestea, problema este una reală și este pusă azi în situația de a-i găsi soluții.

Problema dată a devenit foarte complexă grație unor împrejurări printre care:

1. Rata creșterii populației nu este corelată peste tot cu rata creșterii economice;
2. Densitatea populației, pe municipii, raioane și sate nu este corelată cu structura și volumul investițiilor alocate;
3. Explozia demografică are loc, de obicei, în zonele sărace ale țării;
4. Acolo unde se produce, creșterea populației (migrația populației ex. mun. Chișinău) se produc urbanizări masive, în dauna mediului și a suprafețelor disponibile;
5. Urbanizarea mun. Chișinău a fost însoțită de industrializare, acest lucru nu se întâmplă în celelalte localități ale Moldovei sau capitale din UE etc.

Aceste situații și provocări trebuie să-și găsească soluții în strategia dezvoltării durabile a economiei R. Moldova. Strategie dificil de realizat din motivul că nu există actualmente o relație de cauzalitate între creșterea demografică și creșterea economică, nu există un optim al populației care ar permite atingerea unei creșteri maxime a economiei. Creșterea populației este în același timp cauză și consecință a progresului economic, cu atât mai mult cu cât aceste două fenomene sunt reciproc dependente.

*Structura* populației nu pune mai puține probleme decât numărul ei în procesul dezvoltării economiei R. Moldova. Ne interesează aici, *în primul rând*, structura socio-profesională, gradul de instruire, calitatea populației – dezvoltarea durabilă nu poate fi opera unor analfabeți.

*În al doilea rând*, prezintă importanță, repartitia populației în creștere (descreștere) pe cele două zone: **urban, rural**. Se știe că o caracteristică a creșterii economice clasice a fost migrarea masivă a populației de la sat spre oraș. Motiv care și-a avut logica lui, legată de împrejurări cum ar fi:

- accelerarea industrializării, cu toate avantajele (dezavantajele) ce decurg de aici pe linia locurilor de muncă;
- defavorizarea zonelor rurale sub raportul investițiilor publice și private dar și în plan social, cultural, civic, de unde o forță și o reacție de respingere a satului, asimilat cu mizeria și incultura etc.

Pe total, modelul de structurare a populației oraș-sat s-a dovedit a fi dezechilibrant și, de cele mai multe ori, generator de probleme.

*Pentru oraș*, suprapopularea a condus la apariția unor fenomene negative în planul:

- ocupării forței de muncă;
- accesibilitatea locuințelor;
- calitatea serviciilor urbane;
- determinării climatului ambiental dar și a celui social (violență, prostituție, droguri etc.);
- dificultăților administrative.

*Pentru satul* depopulat, problemele nu au lipsit și nu lipsesc. Populația rămasă trebuie să facă față unei sarcini colosale, de hrănire a întregii colectivități. Aceasta înseamnă o agricultură intensivă, de mare randament, realizabilă prin mijloacele cunoscute: mecanizare, chimizare, irigare etc. Agricultură intensivă angajează consumuri mari de energie, are loc degradarea unor terenuri, epuizarea unor resurse, poluare cu insecticide, pesticide etc.

De aici și întrebările cărora dezvoltarea durabilă a economiei trebuie să le dea răspuns:

1. Migrarea populației dinspre sat spre oraș poate continua?
2. Dacă da, până când și în ce condiții?
3. Care sunt factorii implicați ce influențează raportul optim populație urbană/populație rurală și unde se situează pragul critic al acestei proporții?

Dezvoltarea durabilă a economiei este cea care face din calitatea vieții oamenilor obiectivul suprem, însă nu se poate vorbi despre calitatea vieții în afara *sănătății*.

În procesul dezvoltării, sănătatea oamenilor apare în dublă ipostază: de condiție a dezvoltării dar și de obiectiv al ei. Logica dezvoltării durabile a economiei *nu mai permite ca sănătatea să fie sacrificată avantajelor economice*.

Aceasta cu atât mai mult cu cât acest fapt s-a întâmplat în trecut. Putem aminti că programele de dezvoltare ale țărilor cu economie de piață plasează degradarea sănătății și obiectivele majore pentru înlăturarea acestei stări, alături de cele legate de degradarea și politica mediului.

Problema sănătății nu mai este una strict națională, dimpotrivă, fluxurile marfare și de persoane, marea mobilitate a virusilor, gazelor toxice, radioactive etc., o transformă în una globală ce devine un pericol mare pentru țările slab dezvoltate și cele în curs de dezvoltate.

## **II. Echitate și compensare între generații.**

Conceptul dezvoltării durabile a economiei induce ideea că realizarea ei devine reală doar în condițiile în care între generații și în interiorul aceleiași generații se manifestă un spirit asociativ, de toleranță, solidaritate și grijă reciprocă.

Amintim că sociologul și economistul italian **Pareto** s-a declarat potrivit modului în care teoreticienii echilibrului au determinat bunăstarea colectivă ca o sumă aritmetică a bunăstărilor individuale. Considerând că nu se pot adăuna utilități individuale pentru a obține măsura bunăstării colective pe motivul că, practic, nu se pot face comparații interpersonale ale utilităților, pentru că utilitățile țin de parametrii personali ai fiecăruia. **Pareto** și-a dat seama că optimul nu poate fi definit nici ca o sumă a utilităților individuale dar nici în afara repartției veniturilor, în situația în care veniturile sunt date, bunăstarea nu poate fi decât relativă. Astfel, **Pareto** definește optimul ca fiind aceea poziție de echilibru de la care plecând, este imposibil de a ameliora situația unuia fără a diminua bunăstarea altuia sau altora.

Toți teoreticienii dezvoltării durabile, în grade diferite, fac apel la "**optimul Pareto**" pentru a explica măsura în care echitatea poate fi susținută și realizată odată cu creșterea bogăției individuale și colective. Mai mult, prin extensie la judecata lui **Pareto** se face apel pentru a se vedea ce rămâne din echitate atunci când cererea populației este raportată la oferta de capital mediu.

Pentru a da un răspuns în această direcție divizăm problema pe trei direcții:

**1) Echitate între generații.** Problema echității între generații este, deopotrivă, una de solidaritate, generozitate dar și de timp.

Plasarea intereselor generației prezente în fața celor ale generațiilor viitoare nu se vrea a fi o

sacrificare a celor dintai. Nu este nici posibil și nici moral. Fiecare generație își are timpul ei, interesele ei, nevoile proprii și matricea culturală care o definește. În plus, existența unei generații este ea însăși o “resursă” unică. Mai mult decât atât, dreptul la existență al generațiilor viitoare nu poate fi pus sub nici o formă în discuție. De aici și nevoia obiectivă de a manifesta atenție față de soarta celor care vor trăi în viitor, grija realizabilă, după opinia noastră, prin găsirea unei linii de echilibru, pe calea evitării următoarelor politici:

- a) conservarea totală, de dragul conservării, a rezultatelor existente și sacrificarea, în consecință, a intereselor generației prezente;
- b) exploatarea prădalnică, irațională a tuturor resurselor, provocând schimbări și șocuri ireparabile și ireversibile.

Între aceste limite, o politică economică și socială echitabilă poate găsi calea de echilibru ținând seama de faptul că:

1. Există o relație specifică, proprie fiecărei generații, între nevoile și aspirațiile ei pe de o parte, și resursele necesare și cunoscute pentru a le satisface, pe de altă parte;
2. Dimensiunea resurselor cunoscute de o generație este în funcție de gradul ei de pregătire tehnică și economică;
3. Dimensiunea resursei numită Pământ este limitată, fiecare generație își aduce „contribuția” la reducerea dimensiunii acestei resurse:
  - se reduc suprafețele agricole prin construcții civile, industriale etc.;
  - se reduc factorii pozitivi de mediu care oferă suport vieții (oxigen, ozon, apă potabilă).
4. Apelând la raționalitate, oamenii au găsit întotdeauna mijloacele necesare pentru a evita risipa, a substitui resurse rare sau limitate, reciclarea unor resurse, reducând, astfel, agresivitatea asupra mediului și păstrând calitatea vieții.

Odată înțelese aceste lucruri, decidenții dezvoltării economice durabile, vor fi puși în fața unor probleme de principiu, *etice* dar și *politice*.

Este știut că piața liberă operează cu principiul alocării resurselor după regula celui mai eficient: **ele trebuie să între în posesia și utilizarea celor care știu să le folosească cu maxim randament**. Pe această cale se asigură prosperitatea lor, a utilizatorilor, dar și a celorlalți.

**2) Echitate intragenerații.** Cu referință la aceeași generație, strategia dezvoltării durabile a economiei trebuie să țină cont de faptul că:

1. O generație nu e, de fapt, o generație unică; coexistă, în același timp, trei generații: tinerii, maturii, varstnicii.

Plecând de la această realitate, deosebim că fiecare dintre cele trei segmente ale societății își are specificul sau cultural. Acest fapt explică de ce atunci când se raportează la aceeași ofertă de mediu cererea este diferită, ca nivel dar, mai ales, ca structură. Astfel, **tinerii**, cu viitorul în față, sunt interesați în păstrarea pe termen lung a caracteristicilor de mediu și a nivelului resurselor. Sunt mai conservativi cu ceea ce au și cu ceea ce-i inconjoară. **Varstnicii**, sunt puși în fața altei situații axate pe scurttimea vieții. Pe acest temei ei sunt mai egoiști și mai “consumatoriști”. Dacă le place, la fel ca și tinerilor, un parc curat și un aer ozonat, spre deosebire de aceștia ei sunt tentați spre o exploatare mai intensă a resurselor spre a profita, cât mai este timp, de binefacerile pe care progresul economic realizat le poate oferi. Spiritul de echitate ar trebui să-i îndemne în aceeași măsură să recurgă la resurse ieftine și procedee economicoase: să apeleze la lemne de foc, la îngrășăminte animale pentru agricultură, să recicleze reziduuri vegetale etc.

Este greu de crezut însă, că o persoană în vârstă va proceda astfel: dacă toată viața s-a încălzit de la o sobă cu lemne, ea va fi tentată să încerce bucuria unei instalații de aer condiționat, dacă venitul îi permite și dacă piața îi oferă așa ceva.

2. Situația socială a celor care compun o generație în viață este foarte diferită. Toți sunt interesați în menținerea la parametri înalți a “capitalului de mediu” - acest lucru costă. Contribuția la acest cost este diferită. Pe de altă parte, se pare că nici accesul la capitalul natural nu este egal. Bunurile de mediu sunt, prin natura lor, bunuri publice. Ar trebui ca de ele să se profite liber,

echitabil, deci fără restricții induse de poziția socială. Nu există nici un motiv ca un grup social să fie exclus beneficiilor pe care le oferă mediul. Puterea materială și politică schimbă, în fapt, această schemă de gândire. La această schimbare contribuie și diversitatea condițiilor de mediu.

Calitatea apei și a aerului nu sunt peste tot aceleași, ele variază. Cei instăriți au de partea lor șansa de a-și alege locul unde să muncească sau să trăiască, este logic ca aceste locuri să fie cel mai bine poziționate.

Nu trebuie să uităm însă că plusurile calitative ale mediului pot fi naturale dar și artificiale, realizate prin intervenția oamenilor, cu costuri. La acoperirea lor, indiferent ce politică s-ar aplica, contribuția nu este egală. Același procent, aplicat la venituri diferite, înseamnă, în valoare absolută, aport diferit la lupta împotriva poluării. Acest fapt ar putea justifica pentru unii, de ce bogății profită mai mult de pe urma calității mediului fără ca aceasta să însemne un atentat la echitate. De fapt cel mai utilizat procedeu de luptă împotriva poluării este axat pe principiul “poluatorul plătește”, iar cei care poluează și, deci, cei care plătesc sunt, preponderent, cei bogați.

Se realizează, pe această cale, echitatea? Greu de răspuns în condițiile în care măsurarea efectelor negative pe care le produce poluarea este și ea o problemă.

3. Componentii aceleiași generații sunt repartizați în spații diferite, aceasta însemnând zone, orașe, sate. Ceea ce poate face omul este să se miște dintr-un loc în altul, în căutarea unui alt loc de muncă sau a unui nou mod de viață. Cat privește oferta de mediu, ea este foarte diversificată și foarte inegală.

**3) Compensare între generații.** Compensarea între generații derivă din cea de echitate.

Resursele naturale, în condițiile unui grad dat al cunoașterii, sunt limitate și, ca urmare, prin producție și consum, generațiile prezente reduc, vrând, nevrând, dimensiunea acestei resurse. Pentru a da dezvoltării durabile conținut, e nevoie să se pună în funcțiune un mecanism de compensație de ale cărei rezultate să profite generațiile viitoare. În general, se pune problema asigurării constanței unui stoc de capital pentru ca generațiile viitoare să plece cel puțin de la aceeași avuție ca generațiile prezente, idee pusă pentru prima dată în discuție de **Robert Solow**.

Plecând de la această idee a lui **Solow**, economiștii **David Pearce** și **Jeremy Warford** consideră că problema compensării ar putea fi rezolvată în două moduri:

1. Metodă spre a transfera resurse pentru viitor astfel încât generațiile viitoare să nu sufere de pe urma acțiunilor generațiilor prezente este de a se constitui o *sumă* ( $S$ ) compensatorie, determinabilă după formula:

$$S = \frac{X}{(1+r)^T}, \quad (1)$$

unde:

$X$  - reprezintă costurile determinate de o acțiune aparținând generației prezente dar plătibile de către generațiile următoare;

$T$  - reprezintă perioada (socotită în ani) după care vor apărea costurile  $X$  generate de acțiunea generațiilor prezente;

$r$  - reprezintă rata dobânzii.

Chiar autorii formulei propuse au ajuns la concluzia că aceasta este o manieră simplistă de a aborda problema dată. Complică lucrurile faptul că “ $r$ ” nu rămâne aceeași pe intervalul de calcul.

2. Metodă trimite la ideea compensării cu ajutorul unui *stoc de capital*, format din valori refugiu a căror dimensiune nu scade în timp. Formula propusă este următoarea:

$$K = K_m + K_h + K_n, \quad (2)$$

unde:

$K$  - reprezintă stocul total de capital transmisibil, spre compensare, generațiilor viitoare;

$K_m$  - reprezintă capitalul material creat de om (mașini, fabrici, străzi etc.);

$K_h$  - reprezintă capitalul uman (cunoștințe, aptitudini, deprinderi etc.);

$K_n$  - reprezintă capitalul natural (fertilitatea solului, pădurile, pescăriile, petrolul, gazele

naturale, cărbunele etc.).

### **Concluzii:**

Conștientizând asupra impasului unei societăți bazate pe un consum irațional de resurse, criticile aduse permit formarea unei noi direcții de creștere și dezvoltare a economiei axate pe:

1. Promovarea unei societăți democratice, sigure și juste care ține cont de principiile unei vieți sănătoase, în ceea ce privește drepturile fundamentale și diversitatea culturală, care să creeze egalizarea de șanse și să combată discriminarea în toate formele ei.
2. Promovarea unei economii prospere, inovative, riguroase, competitive și eficiente, care furnizează standarde înalte de viață și oportunități de angajare deplină și de înaltă calitate.
3. Plasarea omului în centrul politicilor, prin promovarea drepturilor fundamentale, prin combaterea tuturor formelor de discriminare și contribuirea la reducerea sărăciei.
4. Abordarea nevoilor generațiilor actuale fără compromiterea abilității generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități.
5. Garantarea dreptului cetățenilor privind accesul la informație și asigurarea accesului la justiție.
6. Participarea cetățenilor la luarea deciziilor. Promovarea educației și a conștientizării publicului asupra dezvoltării durabile a economiei R.Moldova.
7. Responsabilitate pentru politicile realizate. Evaluarea și implementarea lor pe baza celor mai bune cunoștințe disponibile din punct de vedere economic, și eficiente din punctul de vedere al costului.
8. Prețurile trebuie să reflecte costurile reale pentru societate ale activităților de consum și producție și că poluatorii vor plăti pentru pagubele pe care le provoacă sănătății umane și mediului.

### **Bibliografie:**

1. George GEORGESCU, Reforma economică și dezvoltarea durabilă, Editura Economică, București, 1995.
2. Ion POHOAȚĂ, Capitalismul. Itinerare economice, Editura Polirom, Iași, 2000;
3. Ion POHOAȚĂ, Strategii și politici europene de dezvoltare durabilă, Editura Univ. "Al. I. Cuza", Iași, 1999;
4. Vilfredo PARETO, *Manuale di Economia Politica*, Padova - Cedam, Casa Editrice Datt. Antonio Milani, 1974.

## **EFICIENTIZAREA DECIZIILOR MANAGERIALE PRIN IMPLEMENTAREA ANALIZEI ORGANIZAȚIONALE**

*Liudmila STIHI, dr., conf univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *The goal of organizational management is to enhance the efficiency and level of competitiveness by taking the correct decisions and timely to situation. One useful instrument in this respect but little used in domestic companies is a **diagnostic analysis**. In this article we have identified the advantages offered by this management tool, being shown several methods of diagnostic analysis. Based on a case study, conducted within the framework of local companies, showed how the analysis can influence the quality of the diagnosis of managerial decisions.*

**Cuvinte cheie:** *analiza diagnostic, concurență, performanța organizațională, decizii manageriale, metode de analiza diagnostic, metode de colectare a informației, plan de restructurare.*

Actualmente companiile sunt supuse unor transformări radicale în ceea ce privește forma și modul de funcționare. Organizațiile din viitor vor avea puține puncte comune cu imaginea tradițională

pe care o avem despre ele, iar cele care nu reușesc să se adapteze eficient acestui proces de schimbare nu vor putea fi competitive și prin urmare vor dispărea din mediul economic.

Schimbările actuale derivă din două surse majore.

Prima sursă: **schimbările de mediu** (de pe piața forțelor de muncă și infrastructura socială, din domeniul politic) au determinat forurile organizaționale executive să ia în considerare implementarea unor transformări radicale. Competiția a forțat companiile să caute metode de a reduce atât timpul cât și costul procesului de gestiune internă. Expectanțele crescute ale clienților cu privire la calitatea produselor și serviciilor au determinat organizațiile să recunoască nevoia de energizare și motivare a angajaților prin crearea unor medii optime de muncă, a unor sisteme de recunoaștere și recompensare corecte, a unui sens evident al semnificației și importanței muncii lor.

A doua sursă : **schimbările de la nivel social și tehnologic**. Reducerea costurilor de producție și intensificarea funcționalității organizaționale prin tehnologia utilizată creează un cadru favorabil pentru dezvoltarea unor noi design-uri organizaționale.

Focalizarea atenției pe serviciile acordate clienților, calității, inovației și pe viteza și eficiența acțiunilor întreprinse a stimulat organizațiile spre restructurare, reproiectare, replanificare și reantrenare.

Aceste transformări se bazează pe utilizarea unui cadru holistic pentru vizualizarea problemei și a provocărilor. În momentul în care organizațiile decid să renunțe la tradiționalele lor forme birocratice în favoarea unei mai mari flexibilități, acestea nu-și pot permite să lase neschimbat nici măcar unul din sistemele sale constitutive, decisiv fiind astfel focalizarea pe o abordare integrală de diagnoză organizațională.

Modelul sistemului deschis (open system model) surprinde cu claritate faptul ca o organizație înglobează componente interrelaționate. Prin urmare, schimbările de la un anumit nivel organizațional impun schimbări în celelalte.

Mulți experți în domeniu, dar și manageri identifică termenul de diagnoză cu o „boală” a organizației, încercând în rezultatul acestui proces să se trateze. Practica companiilor de succes și a consultantților de performanță ne demonstrează că diagnoza organizațională se utilizează și în cazul când compania dorește să fie mai competitivă, mai performantă sau/și să dețină o cotă mai mare din piață.

Din acest punct de vedere, savanții Mills, Pace și Peterson (1988) se referă nu la o problemă organizațională ci la un **“punct de preocupare”**. Câteodată acesta este reprezentat de o activitate provocatoare de anxietate, altelei însă reprezintă o dorință sâcâitoare de a realiza un lucru la un nivel calitativ mai mare decât până acum.

Scopul ultim al diagnozei organizaționale nu este simpla constatare a unor fapte, scorarea unor indici de performanță sau descrierea unor fenomene.

Diagnoza organizațională este un proces de consultanță organizațională ce presupune elaborarea unui plan de acțiune, implementarea acestuia și follow-up

Planul de acțiune este unul specific și va fi elaborat doar ulterior validării concluziilor procesului de analiză.

În realizarea analizei diagnostic, de cele mai dese ori companiile recurg la serviciile companiilor de consultanță naționale sau din străinătate (inclusiv și în Republica Moldova). Din experiența mea de consultant în acest domeniu pot menționa că la moment cele mai predispuse spre achiziționarea de astfel de servicii sunt companiile de mărime medie și mari, de asemenea active sunt și băncile. Motivele pentru care o fac pot fi foarte diferite printre care :

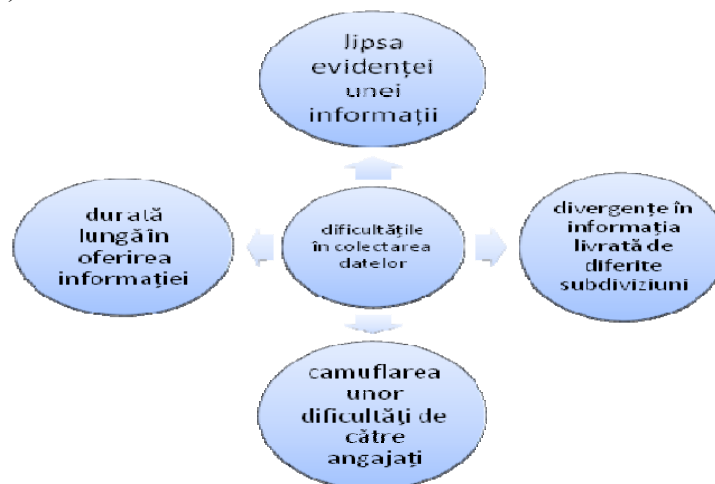
- sporirea eficienței organizaționale;
- identificarea căilor adecvate de îmbunătățire a acestei eficiențe;
- identificarea tipurilor de suport pentru membrii organizației pentru dezvoltarea personală și creșterea performanțelor.

Pentru ca acest proces să fie unul de calitate este important de a selecta metoda de colectare a informației. Metodele de culegere a datelor care pot fi folosite sunt variate și acoperă aproape întregul

arsenal metodologic al cercetării sociale. Printre acestea putem menționa: chestionare, interviul, observația, analiza de arhivă, workshop-uri și discuții de grup. Fiecare dintre ele au avantaje și dezavantaje, de aceea expertul, de cele mai deseori, le îmbină în dependență de situație și tipul de informație necesar, astfel sporind calitatea acesteia. Cu cât mai calitativă este informația cu atât mai reală va fi și analiza diagnostic.

Așa cum nu există un model de diagnoză universal, tot așa nu există o metodă unică de colectare și analiză a datelor care să se potrivească la toate problemele diagnostice și toate situațiile investigate.

Practica arată că deseori procesul de diagnoză decurge greoi și este de durată din următoarele motive (schema 1).



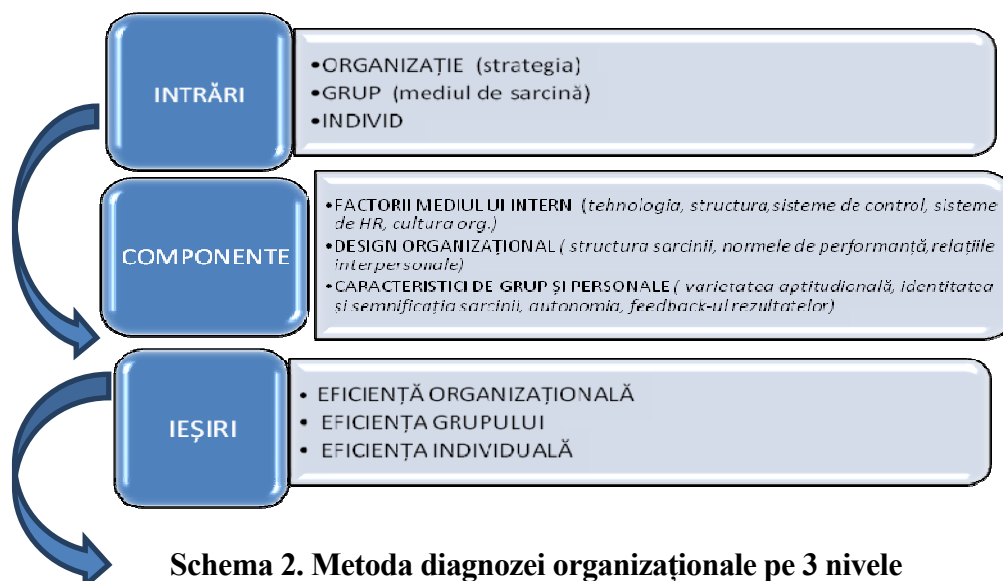
**Schema 1. Principalele dificultăți întâlnite în procesul de colectare a informației**

Dificultățile susmenționate de cele mai dese ori influențează într-o proporție mai mare durata analizei diagnostic și nu calitatea acesteia. Căci un expert în domeniu știe unde și cum să caute informația necesară.

Pentru realizarea unei analize diagnostic experții pot alege metoda cea mai potrivită care le va asigura și un rezultat mai bun fiind influențați de scopul și complexitatea analizei.

Astfel putem evidenția câteva metode de analiză diagnostic printre care:

**Metoda diagnozei organizaționale pe 3 nivele**, care a fost elaborat de către savanții Edgar F. Huse și Thomas G. Gumming. Modelul dat se bazează pe analiza la 3 nivele relevante a organizației care este privită ca un sistem deschis.



**Schema 2. Metoda diagnozei organizaționale pe 3 nivele**

Sursa: adaptat după Marius DODU, Sorin Dan ȘANDOR, Ciprian TRIPON DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ (ANALIZA DIAGNOSTIC). Revista Transilvană de Științe Administrative 3(12), 2004, pp. 37-50 <http://www.rtsa.ro/384,diagnoza-organizationala-%28analiza-diagnostic%29.html>.

### **Modelul Burke-Litwin**

Acest model sistemic, spre deosebire de precedentul, pune accent pe scoaterea în evidență, în procesul analizei diagnostic, a performanței individuale și organizaționale. El pornește de la mediul în care evoluează organizația, din care provin intrările în aceasta și se finalizează cu performanțele individuale și organizaționale la ieșirile. Cu ajutorul acestui model expertul analizează climatul organizațional în relație cu:

- a) Normele, valorile și comportamentul managementului
- b) Structurile și politicile organizaționale
- c) Performanța la nivel de grup și la nivel organizațional

Precum menționează autorii, premisa acestui model se axează pe intervențiile de dezvoltare organizațională asupra structurii, practicilor și stilurilor de management și asupra politicilor și procedurilor care conduc spre schimbări tranzacționale, și intervențiile asupra misiunii organizației, a strategiei și culturii organizaționale care conduce la schimbări transformaționale.

### **Modelul Weisbord Six Box**

Acest model a fost elaborat de către Marvin R. Weisbord(1978) și se bazează pe 6 categorii sau direcții în care se realizează o analiză diagnostic: *scop, structură, relațiile, recompensele, actul de conducere și mecanismele ajutătoare*. Un aspect important pe care îl menționează autorul acestei metode este că identificarea și rezolvarea unei probleme trebuie făcute sistematic de către aceiași oameni, pentru că numai astfel învață din situațiile pe care le rezolvă, urmărind totodată și îmbunătățirile înregistrate.

**Totuși analiza diagnostic este o primă etapă spre luarea deciziilor manageriale.** După realizarea analizei și constatărilor făcute începe etapa de identificare a potențialelor căi de soluționare a dificultăților sau de dezvoltare a performanței organizaționale.

Aici conducerea întreprinderii în colaborare cu experții identifică 2-3 căi de dezvoltare/restructurare, fiecare cale fiind supusă unei analize multilaterale inclusiv și cea de modelare financiară de cuantificare a fluxurilor financiare viitoare exprimate prin anumiți indicatori precum:

**Valoarea actualizată netă.** Un criteriu esențial în departajarea proiectelor de investiție îl reprezintă valoarea actualizată netă (în engl. *net present value* sau *NPV*). Criteriul VAN presupune utilizarea unor procedee de actualizare pentru a transforma în termeni prezenți și a compara între ele cheltuielile, veniturile și investițiile viitoare. Veniturile, cheltuielile și investițiile viitoare sunt prognozate utilizând un set de parametri indicați de condițiile economice ale companiei analizate și specifice pieței pe care activează din ultimii ani. În general, un investitor prudent va accepta necondiționat proiectele de investiție cu VAN pozitiv.

**Rata Interna de Rentabilitate.** Un concept strâns legat de VAN este rata internă de rentabilitate. Aceasta reprezintă acea valoare care, utilizată ca rată de actualizare în calculul VAN, conduce la VAN egal cu zero, respectiv la o valoare egală a cheltuielilor investiționale și a sumei fluxurilor financiare actualizate generate de proiect. Astfel, RIR egalează valoarea prezentă a intrărilor de fonduri cu valoarea actuală a ieșirilor de fonduri pe perioada prognozată. Parametrii utilizați pentru prognoză sunt aceiași ca în cazul VAN. Intuitiv, RIR reprezintă rentabilitatea așteptată a investiției și trebuie, de obicei, comparată cu rentabilitatea medie din sectorul în care se face investiția.

**Termenul de recuperare.** Unul din criteriile populare de selectare a investițiilor pe perioade medii sau lungi este termenul de recuperare, care reprezintă perioada de timp (calculată de la momentul în care se realizează investiția) în care se recuperează valoarea investiției, pe seama profiturilor anuale. La fel ca în cele expuse mai sus, termenul de recuperare necesită prognozarea fluxurilor financiare viitoare, efectuată exact ca în cazul VAN. În cazul investițiilor de rețehnologizare, indicatorul respectiv se calculează ca raport dintre valoarea investiției, pe de o



parte, și diferența dintre profitul nou-obținut și profitul obținut anterior, pe de altă parte, toate prognozate pentru viitor. În acest caz, indicatorul ne sugerează plusul de profit obținut după re tehnologizare.

Pentru a realiza o astfel de modelare este necesară utilizare mai multor tipuri de informație:

- informației obținute din analiza diagnostic;
- informația privind obiectivele de dezvoltare a întreprinderii cu toți parametrii evaluați cantitativ;
- informația privind evoluțiile prețurilor la resursele necesare materiale, tehnologice, umane atc;
- informația privind evoluțiile indicatorilor macroeconomici.

Pentru a vedea cum acești indicatori influențează deciziile manageriale vom prezenta un studiu de caz, realizat în cadrul unui proces de consultanță în una dintre companiile din RM.

În rezultatul analizei diagnostic s-au elaborat **trei opțiuni** de dezvoltare a companiei ținând cont de obiectivele strategice stabilite. Pentru toate trei opțiuni s-au calculat indicatorii susmenționați în trei scenarii: pesimist, optimist și așteptat. Rezultatele sunt prezentate în tabelele de mai jos.

**Tabelul 2**

### Indicatori financiari Restructurare lentă

Indicatori financiari	VAN (mil. lei)	RIR (%)	TR (ani)
<b>Restructurare Lenta</b>			
= Scenariu Așteptat	-16.5	< 0	NR*
= Scenariu Optimist	34.2	39%	>10
= Scenariu Pesimist	-70.9	< 0	NR*

\*NR – nu se recuperează

**Concluzii.** În mod cert, o restructurare lentă poate fi viabilă din punct de vedere financiar numai în cazul unei evoluții optimiste a condițiilor pieței și a factorilor de producție ai companiei. Scenariile așteptat și pesimist nu prezintă indicatori financiari atractivi, deoarece în aceste cazuri compania înregistrează pierderi pe termen mediu și lung. Astfel, indicatorii de mai sus ne sugerează că alternativa de restructurare lentă nu este una viabilă, rentabilitatea acestui scenariu fiind excesiv de volatilă.

**Tabelul 3**

### Indicatori financiari Restructurare progresivă

Indicatori financiari	VAN (mil. Lei)	RIR (%)	TR (ani)
<b>Restructurare Progresivă</b>			
= Scenariu Așteptat	8.8	11%	17
= Scenariu Optimist	69.1	20%	15
= Scenariu Pesimist	-107.1	-11%	>20

**În concluzie,** putem menționa că pentru o restructurare progresivă pot fi obținute din punct de vedere financiar evoluții pozitive de îmbunătățire a activității Companiei. Se poate afirma cu o probabilitate mare că investițiile realizate vor fi recuperate în mai puțin de 17 ani, cu excepția cazului pesimist când investiția se recuperează în peste 20 de ani. Influența negativă a factorilor interni și externi poate conduce la situația în care compania va înregistra pierderi pe termen mediu și lung. De aceea, chiar și în acest caz nu avem certitudinea pentru a afirma că restructurarea

progresivă este și o alternativă sigură pentru realizarea obiectivelor dezvoltării.

**Tabelul 4. Indicatori financiari restructurare radicală**

Indicatori financiari	VAN (mil. Lei)	RIR (%)	TR (ani)
<b>Restructurare Radicală</b>			
= Scenariu Așteptat	122.2	25%	13
= Scenariu Optimist	203.5	32%	11
= Scenariu Pesimist	29.5	14%	>15

**Ca și concluzie** a realizării restructurării radicale vom menționa obținerea unor rezultate financiare pozitive adecvate cerințelor implementării unor proiecte investiționale. Cu probabilitate mare se poate afirma că investițiile realizate vor fi recuperate în mai puțin de 13 de ani, iar influența negativă a factorilor interni și externi poate extinde perioada de recuperare până la 15 de ani. De aceea, în acest caz avem certitudinea pentru a afirma că restructurarea radicală este o soluție sigură pentru realizarea obiectivelor dezvoltării.

Aceste modelări îi permit conducerii să simuleze fiecare opțiune de dezvoltare în trei scenarii posibile: pesimist, optimist și așteptat, și să calculeze efectele potențiale așteptate comparându-le cu obiectivele stabilite.

În baza acestor calcule managementul companiei poate să opteze pentru una din soluții, având și argumentele corespunzătoare. Bineînțeles că nu există garanții de 100% că decizia aleasă întocmai va aduce rezultatele calculate, însă tendința va fi spre obținerea acestor rezultate. Astfel managementul companiei știe exact ce dorește, unde vrea să ajungă iar prin **planul de acțiuni elaborat**, după alegerea opțiunii potrivite, permite identificarea activităților necesare a fi realizate de către toți angajații întreprinderii.

Timpul dictează schimbări nu doar pentru calitatea produselor și serviciilor ci și pentru calitatea proceselor manageriale legate de aceste activități, ceea ce a devenit o prioritate pentru companiile de succes și este în perspectivă de utilizare în alte companii. Promptitudinea în procesele de luare a deciziilor influențează semnificativ atât calitatea lor cât și nivelul de competitivitate al întreprinderii vector spre care ne aliniem în secolul XXI.

#### ***Bibliografie:***

1. ȘANDOR Sorin Dan, Ciprian Tripon “DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ” (ANALIZA DIAGNOSTIC). Revista Transilvană de Științe Administrative 3(12), 2004, pp. 37-50  
<http://www.rtsa.ro/384,diagnoza-organizationala-%28analiza-diagnostic%29.html>.
2. Diagnoza organizatională. <http://www.informatiiprofesionale.ro/comunicare/diagnoza-organizationala>.

### **IMPORTANȚA CONTROLULUI ACTIVITĂȚII DE APROVIZIONARE A ÎNȚEPRINDERII**

***Ion NEGRU, dr., conf. univ.  
Catedra “Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova***

**Abstract.** Supply management are activities that provide material and technical elements of production, the volume and structure aimed at achieving the objectives of the company, in terms of minimum cost and a higher profit. Control is the main functions of any management activities and is required to ensure business goals and therefore its role should not be neglected.

**Cuvinte-cheie:** aprovizionare, control management, stocuri, resurse materiale, programe de aprovizionare, necesar de aprovizionat.

Activitatea de aprovizionare a unităților economice este una din principalele în cadrul ei cu care se începe procesul de producție și asupra căreia se concentrează atenția întreprinderii și care necesită alocarea unor resurse financiare considerabile. De aceea, îndeplinirea controlului derulării activității de aprovizionare este una din prioritățile întreprinderilor.

Controlul aprovizionării reprezintă procesul de urmărire și măsurare a rezultatelor obținute în perioada de dare de seamă și compararea lor cu cele planificate, și luarea unor măsuri privind îmbunătățirea activității pe viitor.

Controlul activității de aprovizionare se efectuează de către compartimentul de profil din cadrul unității economice sau de către managerul acestui compartiment. La general această activitate constă din următoarele:

- urmărirea livrării de către furnizori a materialelor, materiilor prime, a combustibilului, energiei, etc. la termenele și condițiile specificate în contractele de aprovizionare;
- ducerea evidenței comenzilor în ordinea cronologică a termenelor de livrare;
- controlul cantitativ și calitativ al materialelor primite, etc.

În cadrul controlului procesului de aprovizionare se efectuează mai multe măsuri, printre care principalele sunt:

- analiza procesului de aprovizionare cu principalele resurse;
- analiza derulării contractelor, a gradului de realizare a acestora și a programelor de aprovizionare;
- analiza dinamicii stocurilor de resurse;
- analiza modului de utilizare și valorificare a resurselor materiale.

*Analiza procesului de aprovizionare cu principalele resurse.* Drept scop al acestei analize este evidențierea posibilităților întreprinderii în asigurarea cu materii prime și materiale de bază utilizate în procesul de producție. În acest context se efectuează, în primul rând, analiza structurii surselor de aprovizionare pe piața internă și externă și principalii furnizori, precum și gradul de dependență față de anumiți furnizori.

În ceea ce privește analiza ofertelor de materii prime și resurse materiale managementul unităților economice ia în considerație următoarele caracteristici:

- nivelul prețului oferit, comparativ cu cel mediu înregistrat în perioada anterioară;
- cantitatea posibilă de livrat de către furnizori într-o anumită perioadă;
- calitatea materiilor prime și resurselor materiale oferite;
- condițiile de livrare (plată, transport, servicii, facilități acordate, etc.).

*Analiza derulării contractelor, a gradului de realizare a acestora și a programelor de aprovizionare.* În cadrul întreprinderilor această analiză se efectuează pe mai multe direcții, urmărindu-se acoperirea cu contracte a necesarului de aprovizionat, realizarea programului de aprovizionare pe total și pe categorii de resurse, și asigurarea necesarului pentru producție.

Indicatorii de bază pentru această analiză sunt următorii:

1. Gradul de acoperire cu contracte a necesarului de aprovizionat din fiecare sursă, care se determină conform relației:

$$Gc_i = \frac{Qc_i}{Napr_i}, \text{ unde:}$$

$Qc_i$  – cantitatea contractată de resursa „i”;

$Napr_i$  – necesarul de aprovizionat din resursa „i”.

2. Indicii de realizare a necesarului de aprovizionat și determinarea influenței factorilor.

$$I_{Napr} = \frac{Napr_{ef}}{Napr_{pl}}, \text{ unde:}$$

$Napr_{ef}$  – necesarul de aprovizionat efectiv;

$Napr_{pl}$  – necesarul de aprovizionat planificat.

Necesarul de aprovizionat pentru orice tip de resursă se calculează conform formulei:

$$N_{apr} = Np + Sf - Si - Ri, \text{ unde:}$$

- $Np$  – necesarul pentru realizarea producției planificate;
- $Sf$  – stoc final;
- $Si$  – stoc inițial;
- $Ri$  – rezerve interne.

Influența acțiunii factorilor se determină prin metoda substituției în lanț, prin următoarele relații:

a) influența modificării stocului inițial ( $Si$ ):

$$\Delta I_{N_{apr}^{(Si)}} = \frac{Np_{pl} + Sf_{pl} - Si_{ef} - Ri_{pl}}{Np_{pl} + Sf_{pl} - Si_{pl} - Ri_{pl}}$$

b) influența modificării stocului final ( $Sf$ ):

$$\Delta I_{N_{apr}^{(Sf)}} = \frac{Np_{pl} + Sf_{ef} - Si_{ef} - Ri_{pl}}{Np_{pl} + Sf_{pl} - Si_{ef} - Ri_{pl}}$$

c) influența modificării rezervelor interne ( $Ri$ ):

$$\Delta I_{N_{apr}^{(Ri)}} = \frac{Np_{pl} + Sf_{ef} - Si_{ef} - Ri_{ef}}{Np_{pl} + Sf_{ef} - Si_{ef} - Ri_{pl}}$$

d) influența modificării necesarului pentru realizarea producției planificate ( $Np$ ):

$$\Delta I_{N_{apr}^{(Np)}} = \frac{Np_{ef} + Sf_{ef} - Si_{ef} - Ri_{ef}}{Np_{pl} + Sf_{ef} - Si_{ef} - Ri_{ef}}$$

3. Indicile coeficientului de variație ( $Cv$ ) cu ajutorul căruia se determină ritmicitatea realizării programului de aprovizionare, conform relației:

$$I_{Cv} = \frac{Cv_{ef}}{Cv_{pl}}$$

Cu cât  $I_{Cv}$  se apropie mai mult de 1, cu atât se poate afirma că programul de aprovizionare s-a realizat.

Pe lângă aspectul cantitativ menționat mai sus, în procesul analizei derulării contractelor, a gradului de realizare a acestora și a programelor de aprovizionare, de către întreprindere trebuie urmărit și aspectul calitativ, care include astfel de elemente:

- calitatea resurselor și serviciilor oferite de furnizori;
- respectarea termenelor de livrare;
- controlul recepției materiilor prime și materialelor și depozitarea lor;
- reclamațiile privind calitatea inferioară sau necorespunzătoare;
- dinamica reclamațiilor calitative;
- volumul și ponderea refuzurilor calitative în volumul total al aprovizionărilor, etc.

*Analiza dinamicii stocurilor.* Pentru urmărirea dinamicii stocurilor efective din cadrul întreprinderii și apariția fenomenelor negative de gestionare a lor se utilizează metoda minim-maxim.

Metoda minim-maxim este o metodă de urmărire a existenței și mișcării stocurilor de materii prime și materiale, indiferent de importanța acestora în procesul de producție. Această metodă de control a stocurilor se realizează în trei etape:

1. Prin fișa fiecărui material, se stabilește limita minimă și maximă a stocului, precum și nivelul de alarmă declanșatoare a acțiunilor operative de aprovizionare, pentru a menține stocurile la un nivel normal.

2. Semnalizarea secției de aprovizionare a întreprinderii în cazul depășirii limitei maxime sau atingerea limitei minime a stocurilor.
3. Secția de aprovizionare stabilește măsurile necesare pentru încadrarea în limitele normale a stocurilor pentru procesul de producție.

În cadrul acestui tip de control se efectuează și analiza dinamicii stocurilor efective în comparație cu limitele normale. Pentru aceasta se determină materiile prime și materialele care prezintă abateri față de nivelul considerat normal.

Pe lângă metodele menționate mai sus întreprinderile utilizează analiza gradului de imobilizare și a gradului de asigurare a continuității consumului de materii prime și materiale în procesul de producție.

Acest tip de analiză se realizează cu ajutorul a doi indicatori specifici:

- durata de imobilizare a stocurilor, care depinde de mărimea medie anuală a stocurilor de materii prime și materiale și ieșirile de la depozitele întreprinderii, care se calculează conform relației:

$$Di = \frac{\bar{S} \cdot 360}{E} \text{ [zile]}, \text{ unde:}$$

$\bar{S}$  – stoc mediu anual;

$E$  – ieșirile din depozit.

- rezerva de materii prime și materiale în zile, calculată conform formulei:

$$Rz = \frac{Sef}{Cmz}, \text{ unde:}$$

$Sef$  – stoc efectiv;

$Cmz$  – consumul mediu zilnic.

*Analiza modului de utilizare și valorificare a resurselor materiale.* Această analiză se bazează pe mai mulți indicatori, printre care principalii sunt:

1. Consumul specific planificat, care se realizează cu ajutorul indicatorilor consumului specific realizat efectiv față de cel planificat sau față de cel realizat în perioada precedentă.

$$Ics = \frac{CSef}{CSpl} \cdot 100\% \qquad Ics = \frac{CSef}{CSb} \cdot 100\% , \text{ unde:}$$

$Ics$  – indicile consumului specific;

$CSef$  – consumul specific efectiv;

$CSpl$  – consumul specific planificat;

$CSb$  – consumul specific în perioada precedentă.

2. Coeficientul de utilizare a materialelor ( $Kum$ ), ce reflectă gradul în care se regăsește materialul în produsul finit. Acesta se calculează prin următoarele metode:

$$Kum = \frac{Cn}{CSpl} \qquad Kum = \frac{Cn}{CSef}, \text{ unde:}$$

$Cn$  – consumul net de materiale.

3. Ponderea pierderilor de materii prime și materiale, care se calculează conform relațiilor:
  - din cauza pierderilor tehnologice ( $Ppt$ ):

$$Ppt = \frac{pt}{CSpl} \cdot 100\% \text{ sau } Ppt = \frac{pt}{CSef} \cdot 100\% , \text{ unde:}$$

$pt$  – pierderi tehnologice.

- din cauza pierderilor netehnologice ( $Ppnt$ ):

$$Ppnt = \frac{pnt}{CSpl} \cdot 100\% \text{ sau } Ppnt = \frac{pnt}{CSef} \cdot 100\% , \text{ unde:}$$

*pnt* – pierderi netehnologice.

Îndeplinirea funcție de control a aprovizionării sporește eficiența activității totale a unității economice și mărește competitivitatea produselor pe piață.

#### ***Bibliografie:***

1. Bășanu Gh., Pricop M. “Managementul aprovizionării și desfacerii (vânzării)”. Editura Economică. București, 1996.
2. Cotelnic A. “Managementul unităților economice”. ASEM. Chișinău, 1998.
3. Sasu C., Bernier R.E. “Enciclopedia întreprinzătorului”. Editura Economică, București, 1999.

## **IT OUTSOURCING AS A MANAGEMENT TOOL**

***Maria TASHKOVA, Head Assistant, PhD,  
Business Informatics, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria***

***Abstract:*** Companies in Bulgaria operate in a complex political, economic and social environment which results in the predominance of small firms and shortage of highly-qualified specialists, while the demands of the end consumer are continuously growing. It therefore makes sense to put forward the question what Bulgarian business could borrow from global experience so that they can operate successfully on the market. In order to operate in a highly competitive and aggressive environment, strategic managers must be equipped with reliable and efficient management tools. One of them could be outsourcing.

***Key words:*** IT outsourcing, management tool, cloud computing

### **Introduction**

In order to have a good position on a market and to be easily recognized by both clients and partners, an economic entity must be able to:

- Promptly identify potential bottlenecks in the company’s performance and deal with them swiftly;
- Adhere to the implementation of prospectively correct activities due to the ever-growing competition (for market share, product lines etc.);
- Conduct a policy that is oriented towards strengthening the social dimensions of the company’s business.

Nowadays it would be impossible for companies to meet these requirements without introducing computer equipment and modern technologies. Investing in computers and modern technologies is expensive when we take into account the short period during which they remain up-to-date and efficient. In addition, they require qualified service throughout the period of their exploitation. More as a finding, rather than an excuse, the following facts must be accounted for in the current situation in Bulgaria:

- There are predominantly small firms with limited resources (financial, tangible and labour ones). More than 92 per cent of nearly 353 000 firms are sole traders or companies employing up to 10 people, and about 40% of these (micro-entities) operate in the sphere of services;
- Business in Bulgaria is developing in a complex and controversial political, economic and social environment. On the one hand this is due to the transition from centrally-planned to market economy which has continued for more than twenty years now, while on the other hand, the global economic crisis has also affected negatively business in Bulgaria;
- There is a shortage of qualified specialists. Over the last years, this issue has become

even more poignant in Bulgaria. It is directly related both to the demographic situation in the country and the ongoing process of human capital flight (or brain-draining);

- The demands of Bulgarian consumers are growing. Bulgarian consumers now demand the same attention from businesses as that enjoyed by their counterparts in developed and properly maintained market economies.

It is therefore logical to put forward the question what Bulgarian business could borrow from global experience so that they can operate successfully on the market. In order to operate in a highly competitive and aggressive environment, strategic managers must be equipped with reliable and efficient management tools. Outsourcing could be one of them.

### **Risks and benefits of outsourcing**

In essence, outsourcing is the contracting of internally performed activities to a subcontractor who has specialised in the performance of the outsourced business processes. As a management solution, outsourcing became popular at the end of the twentieth century. In Bulgaria, however, outsourcing did not gain much attention until somewhat later, which could be accounted for by various factors. The major reason seems to be the determination of Bulgarian managers to personally remain in control of everything related to their businesses, while outsourcing poses significant difficulties to that. Despite this purely subjective factor outsourcing is gaining popularity in Bulgaria.

The process of outsourcing business activities and their implementation by external specialised units could be considered from two aspects, that is, from the point of view of the user of outsource services and from the point of view of the outsource service provider.

For the user company, outsourcing is a management tool, which allows the firm to:

- Ensure good quality of the business processes by engaging an outside contractor specialised in the field;
- Guarantee stress-free implementation of the outsourced processes since accompanying stress factors are faced by the provider of outsource services;
- Increase the flexibility of the contracting company to meet changing market conditions by allocating available resources to different objectives;
- Provide the necessary conditions for focusing on core activities.

In contrast to the user of the outsource services, for the outsource service provider outsourcing is:

- A commitment made to perform a specific business activity;
- Related to the availability of the resources (financial, tangible, or labour ones) required for the efficient and high-quality implementation of that commitment;
- Related to the knowledge and experience the provider has accumulated in the implementation of similar assignments.

Before taking the final decision to outsource some of its business, a company must take into consideration the following risks accompanying the process of outsourcing business activities:

*For the user company*, one bottleneck is the loss of total control upon the business. Therefore, outsourcing the core activities of the company is not advisable. Another equally important issue is that of a possible discrepancy between expected results and those actually obtained as a result of outsourcing. This is, therefore, a risk which must be taken into account as early as designing the draft-contract.

*For the provider*, one of the crucial risks is related to the misuse of know-how. A service which the provider has designed and managed might then be renegotiated with another vendor who will benefit from the existing and operating model of the outsource service.

*For both parties* engaged in the outsourcing process, there is a risk of unfairly attracting specialists from one of the companies to the other. Mutual trust is therefore a crucial element in the business relations between both parties.

### **Established IT outsource services**

Although they have only recently become popular, IT outsource services attract the interest of businesses. Some of the easily recognized and preferred IT outsource activities include:

*Design and management of IT infrastructure.* In this case, an outside specialist company is engaged with the ongoing maintenance of hardware and network equipment, management of software licenses, and scaling of systems. Traditionally, this model has been viewed as one of the easiest to implement and a particularly efficient one at the same time. This model provides the best opportunities for reducing extrinsic IT costs.

*Design and management of telecommunications.* This is a variety of the former model. It might be implemented by a specialised provider of IT services or a telecommunication provider. The difference is that specialised providers of IT services make it possible to add further services to the standard package, while companies specialising in telecommunications cannot perform additional functions.

*Design and management of applications.* Its basic components are the design and maintenance of software, management of software licenses, as well as solutions related to the replacement or upgrading of existing applications. This model is becoming increasingly popular, which could be explained with its high efficiency. The greatest demand is for services related to testing new applications. Outsourcing this activity saves nearly 25 per cent of the funds necessary for implementing it by relying on the resources owned by the company.

*Design and management of integrated solutions.* This is a hard model to implement and, as a matter of fact, the most expensive one. The basic modules in such a solution may be accounting and finance, supplies, payroll software, intangible assets, production, distribution, orders, warehouse, or management of relations with suppliers. As those are based on open standards, data can be exchanged among them, while they remain independent from mutually incompatible hardware or software platforms.

*Provision and management of Web resources.* This model offers to businesses a wide variety of services for hosting options, such as Web hosting, e-mail hosting, virtual servers, etc. Thus a specific service is hired by a provider who owns the infrastructure while the customer firm does not need any major capital investment in order to fully benefit from these services. We should emphasize, though, that hosting services totally depend on a third party – the connectivity providers. Thus, any problem with the communication lines will reflect on the quality of the service provided. Hosting services are suitable for companies of any size. The major benefit of deploying this model is related to the significant reduction of investment required and the opportunity to manage the IT infrastructure through operating costs, rather than by increasing capital expenditures.

*Monitoring the image of a company in social networks.* This is a relatively new service which is mainly outsourced to call-centres. The underlying idea is to ensure a 24-hour review of messages, comments and posts in Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, blogs, and forums. These messages are filtered according to a preliminary set criterion (the name of the contractor company, one of its products or a competitive product, etc.) Filtered messages are analysed, and later, operators from the call-centre reply to posts, messages and comments in the social networks by designing new contents, keeping in touch with the company's loyal customers, and responding to negative or crisis on-line campaigns affecting their customer.

### **Cloud services outsourcing**

Over the last few years, outsourcing cloud services<sup>1</sup> has been an issue of special interest to IT specialists. This is due to the growing popularity of the model of cloud computing and in particular its ability to ensure:

---

<sup>1</sup> Also known as cloud outsourcing, outsourcing 2.0, etc.



- On demand self-service;
- Broad network access and mobility;
- Efficiency in terms of the quality and price of the service delivered;
- Measured services – customers only pay for resources which they have used in reality.

In essence, cloud computing represents outsourcing the activities which are based on the implementation of modern IT. What makes them special is the fact that they are performed as cloud services, i.e. provision of hardware and software, data provided through a computer network. Therefore, depending on the user interest, the following models of provision of cloud services can be identified:

- *Software as a service* (SaaS). This model provides the opportunity to use the application software owned by an outside company. The software is centrally hosted on the cloud and can be accessed through various user devices. Both physical and virtual infrastructure are controlled and managed by the cloud computing provider;
- *Platform as a service* (PaaS). This model enables the client to use a computing platform for deploying applications in a cloud environment. The user cannot manage the platform or the cloud infrastructure, yet he can design, test, and deploy his applications within the environment of the provided platform and infrastructure;
- *Infrastructure as a service* (IaaS). This model provides the client with the complete cloud infrastructure (a virtual server, data repositories, network equipment). Users may publish their software, operation systems, or data repositories. The physical and virtual infrastructure of the cloud are controlled and managed by the cloud provider.

The basic models of cloud services can only be deployed within an environment of:

- *Public cloud* – this is an operating public cloud infrastructure which makes applications and resources available to the general public. It is a flexible and economical model for using IT solutions. The term public cloud does not imply that the information of individual users is accessible to the public, rather it describes the opportunity provided to all registered users to use the resources of the cloud technology;
- *Private cloud* is a cloud infrastructure operated solely for an organisation or group. It is more secure than a public cloud. Security is provided through a firewall, and access is provided through an internal secure network;
- *Hybrid cloud* – this model allows organisations to deploy several cloud models simultaneously. The hybrid cloud model allows the hosting of crucial applications in a private cloud, while applications with lower security and access requirements are utilized in its public part.

Cloud computing as it exists today reflects a relatively new concept, which embodies the established benefits and familiar weaknesses of classical outsourcing but is also related to certain risks, such as:

- Potential misuse of confidential data. The provider of cloud services has access to the confidential data used by his clients. Thus the deployment of cloud services further increases the risk of data leakage;
- Difficulty in restoring encrypted data. The data in the cloud are more often than not encrypted which guarantees a high level of security. On the other hand, restoring encrypted data is always a difficult process which may lead to certain errors.
- Force majeure circumstances may interrupt the provision of the cloud service. When deploying cloud services both parties need to take into account factors related to its reliability – that is, in addition to the safeguards guaranteed by the provider, the user needs to have his own back-up operating option for situations in which the cloud service becomes temporarily inaccessible;
- Modifications in the provision of the cloud service when the provider goes out of business.

Providers and their clients often approach in a different manner prospective mergers or acquisitions. Therefore it is important that both parties decide in advance on an adequate procedure for terminating their business relations, i.e. how data will be transferred to another host.

In today's highly dynamic economic and market environment, small firms are becoming increasingly aware of the fact that outsource services could allow them to compete on free markets without having to invest heavily:

- By outsourcing they could:
  - reduce and control their corporate expenditures;
  - allocate some of the available resources for other objectives;
  - focus on the core processes within the company;
  - access modern technologies.
- By using outsource services the company gains:
  - good quality, as outsourced processes are serviced by a team of experienced professionals;
  - convenience, as the stress factors accompanying outsourced activities are faced by the provider of the outsourced service;
  - reasonable prices determined by the quality and convenience of the outsourced services provided.
- It should however be taken into account that outsourcing is suitable for business activities when:
  - they are not related to the production of the company's core products;
  - the firm has not got enough resources available for these activities;
  - the firm has enough available resources for these activities yet their outsourcing will result in further economies.

#### **References:**

1. Analysis of potential growth sectors of the real economy in Bulgaria, Ministry of Finance of the Republic of Bulgaria, 2011, p 9-11 p 26-28: [www.minfin.bg/document/9748](http://www.minfin.bg/document/9748)
2. Business and technology in one. Specialized IT forums and conferences 2010-2012: <http://events.idg.bg/en>
3. Overby, S. ABC: An Introduction to Outsourcing. CIO.com, 2007: [http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing\\_Definition\\_and\\_Solutions](http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions)
4. The Outsourcing Institute - The Professional Resource for the Outsourcing: <http://www.outsourcing.com>

## **ASSESSMENT OF RISK IN MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL SECURITY OF PRODUCTION SYSTEM**

*Lyubomir Vladimirov, DSc, PhD, Associate Professor  
Department of Ecology, Angel Kanchev University of Ruse, Ruse, Bulgaria*

***Abstract.** The paper presents an improved method for calculation of the criticality degree with regard to the insecurity of dangerous sites. Differential and integral risks are applied. Two types of differential risk are introduced-indicational and componential. They are used for defining the criticalities, which are defined as a combination of critical situations and events. A new approach for defining the risk, criticality and insecurity coordinates is proposed. An evaluation is made which depicts objectively the criticalities indexes. It has enough sensibility and resolution. It*

*allows for a comparison in different sections and moments of time.*

**Key words:** *risk, criticality, environment, security.*

## **INTRODUCTION**

The critical situation [2,3,4] is a specific category, which can be represented as a combination of circumstances and conditions, which create specific dangerous relations, situations, states and conditions. It can be defined as a condition of the systems in which differential dangers of first and second type are established - dangerous phenomena and activities. There is no actual harm but it can be forecasted, i.e. the necessary pre-conditions and potential conditions for harm are present. Critical event arises when a harm appears. It is a combination of dangerous phenomena, actions and effects. It is identified by means of integral danger.

The integral risk theory [3,4] in ecological security is also based on a model, which includes the dangerous phenomena, events, activities and effects. Time is measured indirectly and remains unnoticed. Our past experience in the introduction of quantity evaluation of critical situations and events [3,4], criticalities respectively, gave positive results. But it is applied for single reasons, sources, risk factors and so on. Moreover time is not openly measured.

The objective of the present paper is to suggest new improved method for evaluation of criticality.

For this purpose the following problems are solved:

1. Formation of new integral risk model;
2. Formulation of new criticality categories;

## **PRESENTATION**

For the solution of the first problem a new model of risk is created [3] as an index for dangers, critical situations, events and their combinations respectively. In it differential risks are classified in a new way. This allows for the clear and exact differentiation. The model presents risk as a chain of phase transformations characterised with cause-effect relations. Every transformation is characterised with two indexes-probability to happen and duration of the transformations. The two indexes are measureless values changed from 0 to 1. This is achieved by defining the statistical laws of distribution and defining the probability for change of a given risk value within certain limits.

The substantiated morphological model of risk [3] is a reason for formulating two new categories of criticality:

- differential criticality as a combination of current critical situations and events, defined by the indexes, characteristics and measurements of dangerous phenomena, actions and effects. The difference compared to the definition given in [3] is that risk is reproduced as a chain of phase transformations. The new defined risks define the type of criticality-indicational or componential;
- integral criticality, representing a combination of appearing in time componential differential criticalities, which combine dangerous events, actions and effects-harms.

The introduced criticalities are not existing in the former theory and practice of risk management. Their evaluation can be done by means of the proved [3,4] differential and integral risks.

On the basis of the above reasoning, every combination of the indexes of the three components – dangerous phenomena, actions and effects, presents a current criticality. It can be represented as a system of points in an orthogonal coordinate system. Where:

- axis  $T$  is for time;
- axis  $X$  is for phase transformations;
- axis  $Y$  of the meaning of componential and of integral risks.

Time  $T$  is introduced as a probability for the appearance of a specific duration of transformations. It is established by verification of the distribution of continuous accidental values hypothesis. Time risk is accepted as a characteristics of indicational risks and it is marked with

*RTind*.

Indicational risks *Rind* are indexes for the appearance of cause, source, emission, level of emission, medium and so on, which are parts of the differential dangers [3].

The meanings *RTind* and *Rind*, compared to dangerous phenomena (Fenomen), dangerous actions (Action) and dangerous effects (Effect), are marked respectively with  $RTind_{Fen}$ ,  $RTind_{Act}$ ,  $RTind_{Eff}$ ,  $Rind_{Fen}$ ,  $Rind_{Act}$ ,  $Rind_{Eff}$ .

Componential risks *Rkomp* are received by multiplying the values of indicational risks, because they are connected to the logical operator *AND* [3]. They are marked in an analogous way-  $Rkomp_{Fen}$ ,  $Rkomp_{Act}$ ,  $Rkomp_{Eff}$ .

The axes *Rkomp* is used to represent also the integral risks *Rinteg*, which have identical origin.

The points in the plain *RTind* - *Rind* describe the areas of indicational criticalities of dangerous phenomena, dangerous actions and dangerous effects. The centres  $Cdc_{Fen}$ ,  $Cdc_{Act}$ ,  $Cdc_{Eff}$  of these areas are defined with the help of the centers of weight method, which is presented further in the text.

The vectors  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  represent the indicational risks in function of time *T*.

The points with coordinates  $RTind_{Fen}$ ,  $Rind_{Fen}$ ,  $Rkomp_{Fen}$  create an area  $Gsat_{Fen}$  of componential criticality of dangerous phenomena. Its center  $Cic_{Fen}$  defines the vector of componential risk  $Rcic_{Fen}$ .

In an analogous way are defined:

- the surface  $Gsat_{Act}$  of componential criticality of dangerous actions, its center  $Cic_{Act}$  and the vector of componential risk  $Rcic_{Act}$ ;
- the surface of componential criticality of dangerous actions  $Gsat_{Eff}$ , its center  $Cic_{Eff}$  and the vector of componential risk  $Rcic_{Eff}$ .

The surface *Ginteg* is a graphical expression of integral criticality.

Sections  $Gsat_{Fen}$ ,  $Gsat_{Act}$ ,  $Gsat_{Eff}$  represent componential differential criticalities.

The definition of the indicational or componential differential criticality as well as of the integral criticality can be made by means of differential and integral risks at any moment of time.

Criticality in its two forms, differential indicational or componential or integral is a reflection and a content of insecurity.

Differential criticality as a combination of critical situations and events is an expression of insecurity, due to the appearance of indicational and componential risks and their duration.

Integral criticality is a generalised expression of insecurity. It is defined by componential risks for the appearance of dangerous phenomena, actions and effects.

Indicational differential criticality can be generalised as a combination of points in the indicational risks plain.  $Cdc_{Fen}$ ,  $Cdc_{Act}$ ,  $Cdc_{Eff}$  are their centers. Then the vectors  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  can be used for evaluation of insecurity. The less vectors  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  we have, the bigger will the security be. The minimum is 1,414 because the highest values of risks  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  is 1. The minimum is 0. Consequently in this case, when indicational insecurity  $DInsec_{IndFen}$ ,  $DInsec_{IndAct}$ ,  $DInsec_{IndEff}$  is equal to 0, then security  $DSec_{IndFen}$ ,  $DSec_{IndAct}$ ,  $DSec_{IndEff}$  will be 1,414, because the vectors  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  are a hypotenuse [3].

The reflections regarding componential criticality, respectively regarding insecurity, are analogous. The maximum value of the vectors  $Rcic_{Fen}$ ,  $Rcic_{Act}$ ,  $Rcic_{Eff}$  is defined, when three  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$  are equal to 1. Then integral insecurity  $DInsic_{kompFen}$ ,  $DInsic_{kompAct}$ ,  $DInsic_{kompEff}$  is maximal, and security  $DSic_{kompFen}$ ,  $DSic_{kompAct}$ ,  $DSic_{kompEff}$  is minimal-0. Consequently, in order for a given system to be secure  $DInsic_{kompFen}$ ,  $DInsic_{kompAct}$ ,  $DInsic_{kompEff}$  has to incline towards 0, and security  $DSic_{kompFen}$ ,  $DSic_{kompAct}$ ,  $DSic_{kompEff}$  to incline towards 1,732, because  $Rcic_{Fen}$ ,  $Rcic_{Act}$ ,  $Rcic_{Eff}$  is also a hypotenuse [3].

The section of integral criticality is characterised with the surface *Ginteg*. The integral criticality vector is *Rinteg*. It can be defined by means of the maximal meanings of the vectors of

componential criticalities  $Rcic_{Fen}$ ,  $Rcic_{Act}$ ,  $Rcic_{Eff}$ .

In this way the problem is reduced to:

1. Definition of differential risks  $RTind_{Fen}$ ,  $RTind_{Act}$ ,  $RTind_{Eff}$ ,  $Rind_{Fen}$ ,  $Rind_{Act}$ ,  $Rind_{Eff}$ ,  $Rkomp_{Fen}$ ,  $Rkomp_{Act}$ ,  $Rkomp_{Eff}$ .

2. Definition of the centers of the differential indicational and componential insecurity-  $Cdc_{Fen}$ ,  $Cdc_{Act}$ ,  $Cdc_{Eff}$ ,  $Cic_{Fen}$ ,  $Cic_{Act}$ ,  $Cic_{Eff}$ . For this purpose every point of the section of differential or integral insecurity is analysed as a system of material points with mass  $m_1, m_2, \dots, m_n$ . It is accepted that the centers of weight  $CG_{ij}$  of these points coincide with the center of the indicational criticality  $Cdc_{Fen}$ ,  $Cdc_{Act}$ ,  $Cdc_{Eff}$  in the coordinate system  $RTind-Rind$  and with the centers of componential criticality  $Cic_{Fen}$ ,  $Cic_{Act}$ ,  $Cic_{Eff}$  in the coordinate system  $RTind-Rind-Rkomp$ . Then the vectors of critical insecurity  $Rcdc_{Fen}$ ,  $Rcdc_{Act}$ ,  $Rcdc_{Eff}$ , compared to the dangerous phenomena, the dangerous action and the dangerous effect will be  $DInsec$  and those of componential insecurity  $DInsic$ .

The presented approach, apart from having an analytical importance is also a form of visualisation of insecurity respectively security. It is necessary for the same reasons for which when a signal of a disease is found in the human body a visual check is made apart from the conventional examinations. We consider that the two ways of expression complement one another and increase the informational area of security and it is of great importance because it changes with time.

Having in mind the things presented in the definitive and in the analytical definition we can generalise that:

The ecological security of a given object of generation of risk factors is a condition where no differential and integral criticalities are defined and no critical situations and events appear for the influenced objects-people, animals, plants, materials located in the environment.

Our experience in using the presented method shows that cases of very big differentiation of the meanings of differential risks appear. Such are the cases when ecological security is evaluated at very big intervals of time during which in the examined dangerous production systems appear considerable changes in terms of technological equipment, production, raw materials and other materials, organization and other management parameters. Then for the examination of critical situations and events it is necessary homogenous classes to be formed, since in them internal connections are more correctly defined. They are defined with the help of great volumes of objective and subjective information. It is very often connected by unformalisable and badly formalised indications of criticalities. Due to this reason in these cases the the data multitude should be regarded not only as an ordinary multitude but also as a diluted multitude.

For the solving of the problems which appear, a cluster analysis is offered; its theoretical basis is presented in [1]. By means of this analysis the information is divided into submultitudes – clusters of relatively similar objects. Three main requirements are set:

- each cluster has to be a conceptually homogenous category and to contain similar objects with similar characteristics and indications;
- the combination of all clusters has to be exhaustive and to include all the objects of the examined combination;
- clusters should be self-exclusive, none of the objects of the examined combination should not belong to two different clusters at one and the same time.

By means of the mathematical processing of the data given in [3] the coordinates of the centers of indicational and componential risks are received. The verification of the method, presented in a number of publications [3,4] proves the accuracy of the applied method. The analysis of the critical situations and events in terms of diluted multitudes and the use of the function of belonging, changed from 0 to 1 allows it to be substituted with the pointed out differential risks, whose limits are the same.

The multitude of meanings of the differential risks can be accepted as normal.

Consequently, in the first case, the calculations are made as the function of belonging is defined and it is accepted to be equal to the risks, and in the second case-with the meanings of the differential risks. The algorithm is not changed because it is uniform. In some cases the meaning of the differential risks are uniform while in others there are very big diversions and dilutions. Then the two methods presented, can be combined in accordance with the nature and the character of the values of the differential risks.

### CONCLUSIONS

The paper proves that for the evaluation of the ecological security it is appropriate to use insecurity as an alternative and as a symptom for a "disease" of the production systems. Insecurity is described by means of differential and integral criticalities, representing a combination of meanings of differential risks of indicational and of componential type. The numerical definition of insecurity and security is made by defining their centers.

Two methods are offered. The first one is based on definition of the centers of weight of material points in the three plains of the differential risks. After that, by means of their coordinates, the vectors of ecological insecurity and ecological security are defined. The second method consists in definition of the clusterification centers. By means of their coordinates the lengths of the vectors of differential and integral security are defined.

The application of these two methods is appropriate not only for numerical evaluation but also for visualisation of the plains of security for the different time periods or discreet time meanings .

### REFERENCES

1. Mandel, N. Cluster analysis. Nauka, Moskow, 1988.
2. Tomov, V., P. Hristov and A. Nenova. Environmental security. Varna, Varna free university, 2007.
3. Vladimirov, L. Riskmetric in Environmental Security. Varna, Varna free university, 2009.
4. Vladimirov, L. Riskmetric technology in Environmental security. Varna, International Scientific conference Informatics in the Scientific knowleng. Varna free university, Institute of mathematics and informatics of the Bulgarian Academy of Science. 2008. pp.108-122.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК МНОГОУРОВНЕВОЕ ЯВЛЕНИЕ: ЗНАЧЕНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

*Билаш Людмила, д-р, конф. унив.  
кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова*

**Abstract.** *This article explores the important issues of human resources management. The emphasis is made on the strategic aspect of the achievement of competitiveness of human resources management. The article concludes on the need to develop the layered approach to the issue, which includes the following levels of economic activity: macro-level, meso-level (regional), and micro-level.*

**Ключевые слова:** *управление человеческими ресурсами; стратегический многоуровневый подход; микроуровень; мезоуровень; значение макроуровня; потенциал; рынок труда, модели рынка, занятость.*

Актуальность управления человеческими ресурсами носит непреходящий характер. Многие исследователи (2, 3, 4, 5) отмечают важность многоуровневого подхода к проблеме, включающего следующие из них: микро, мезо, макроуровень. Так, формирование и развитие человеческих ресурсов на уровне предприятий сводятся, как известно, к планированию потребности в работниках, созданию внутреннего рынка труда,

совершенствованию маркетинга персонала, к деловой оценке сотрудников, к мотивации и стимулированию труда, к реинжинирингу персонала, профессиональному развитию и обучению.

На мезоуровне, или региональном, сосредотачиваются решения, например, связанные с разработкой прогнозов потребности в рабочей силе и составлением балансов рабочих мест в региональном разрезе, подготовкой целевых программ развития регионального рынка труда и образовательных услуг. Для успешного решения перечисленных выше вопросов необходимо концентрироваться на их стратегической направленности, достижение которой возможно в контексте макроуровневых процессов и факторов, связанных с государственной политикой на рынке труда, законодательным обеспечением трудового процесса и гарантий права на труд и достойную заработную плату, реализацией национальных целевых программ развития творческого, трудового и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов в стране.

Таким образом, макроэкономический уровень исследования проблем управления человеческими ресурсами предполагает обращение к ключевым аспектам формирования рынка труда и механизмов его функционирования, являющихся методологической основой исследования названных выше вопросов. Они составляют задачу и предмет настоящей публикации.

В этой связи, во-первых, будем исходить из того, что рыночная экономика – это функционирование взаимосвязанных рынков труда, капитала, потребительских товаров.

Основной методологией их исследования выступает исследование спроса и предложения.

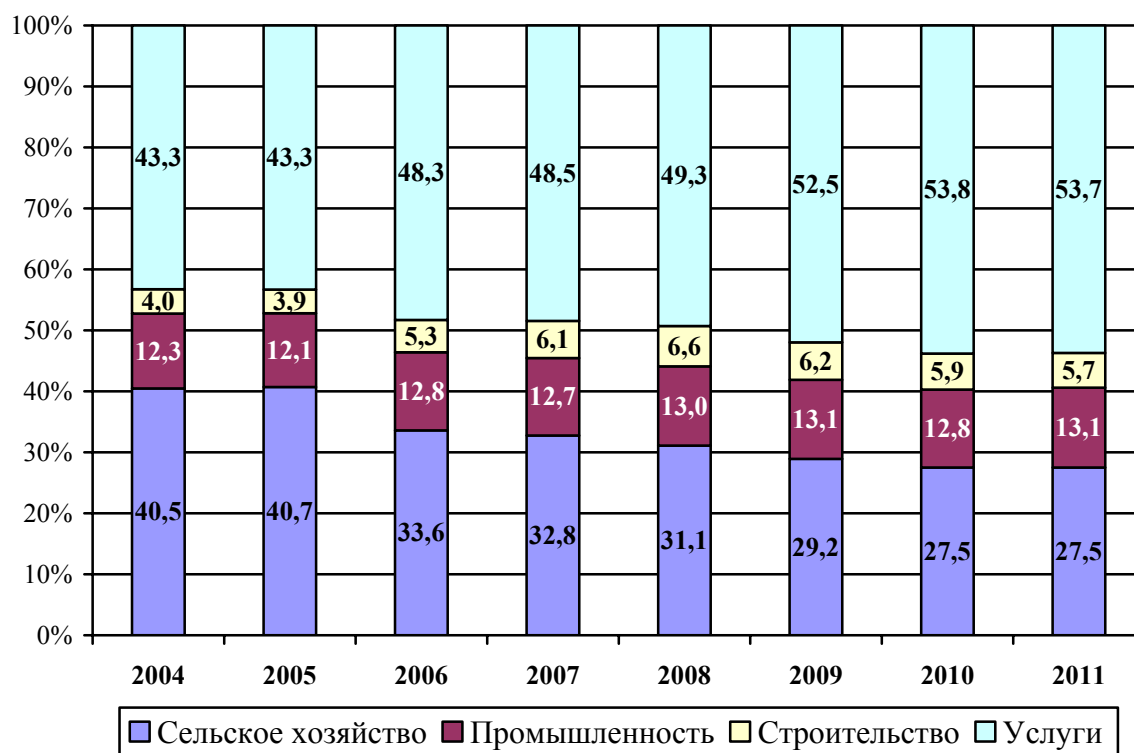
Во-вторых, составляющими рынка труда, а также элементами его функционирования являются совокупное предложение труда и совокупный спрос на труд, стоимость и цена рабочей силы, конкуренция и резервирование рабочей силы. Совокупное предложение охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму из числа экономически активного населения. Совокупный спрос определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике страны и требующих их заполнения.

В-третьих, рынок труда как механизм согласования интересов работодателя и наемных работников сводится к тому, что первые предъявляют спрос на труд, вторые выступают продавцами рабочей силы [3, 5].

Наряду с такими субъектами рынка труда как наемные работники (и их профессиональными объединениями), которые на условиях найма включаются в процесс общественного труда, работодатели и их союзы, выделяется государство (его институты).

Выполнение им социально-экономической функции как участника рыночных отношений направлено на обеспечение полной занятости населения посредством стимулирования создания рабочих мест во всех сферах экономики. Динамика занятости населения в Республике Молдова за период с 2004 по 2011 год приводится в диаграмме (рисунок 1).

Далее отметим законодательную функцию государства, связанную с разработкой юридических норм и правил, регулирующих и защитную функции в функционировании рынка труда, осуществляемые посредством определения прав и ответственности субъектов рынка, принятия решений о региональных, отраслевых соглашениях между участниками (субъектами) рынка труда. Посредством реализации названных функций регулируются взаимодействия между субъектами рынка труда, определяются в соответствии с конституцией страны права и равные возможности участников рыночных отношений, предусматривающиеся в генеральных, региональных, отраслевых соглашениях и коллективных договорах, заключаемых на предприятиях.



**Рисунок 1. Распределение занятого населения по секторам экономики**

*Источник: Статистический ежегодник Республики Молдовы [1, с.73]*

Далее отметим, что все отношения и элементы рыночного механизма как в Республике Молдова, так и в других странах, обуславливаются множеством сложных факторов и условий исторического, культурного, социального порядка, и поэтому находятся в различных сочетаниях. Это сказалось на различиях в них моделей и видов рынка труда [5, 6].

На наш взгляд, обращение к мировому опыту и межстрановому сравнительному анализу, безусловно, является позитивным фактором уточнения возможностей и перспектив той или иной модели рынка труда.

В зависимости от преобладания мобильности рабочей силы – международной, территориальной, региональной или внутрифирменной – различают две следующие модели рынка труда. Первая ориентирована на заполнение рабочих мест посредством внешнего найма и перемещения работников между организациями. Такой рынок условно можно рассматривать как внешний рынок [3, 7].

Все присущие такому виду общенационального рынка (макрэкономический уровень) черты обуславливают стратегии управления человеческими ресурсами – обучения, подготовки, мотивации, организационного развития и, в конечном счете, конкурентоспособность предприятий.

Преимущественно данная модель присуща США и другим англоязычным странам. Особенностью американской модели признается исторически проводимая политика усиления (поддержания) конкурентного состояния экономики, как известно, поощряется активность предпринимателей, индивидуальный успех. Подчеркнем, что политика занятости, ориентированная на высокую территориальную, региональную, международную мобильность работников, обуславливает и соответствующие конкурентные стратегии управления персоналом.



Вторая модель рынка труда, ориентированная на внутрифирменное движение работников, известная еще как японская модель менеджмента характеризуется долгосрочным наймом, в отличие от краткосрочного, присущего предыдущей модели. Ее следует рассматривать как результат сложившейся в силу исторических и культурных традиций между наемными работниками и предпринимателями. Численность населения, занятого в экономике различных стран и в Молдове, приводится в таблице 1.

*Таблица 1*

**Численность населения, занятого в экономике (миллионов человек) [1, с.534]**

<b>Страны</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Армения	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
Австралия	9,7	10,0	10,2	10,5	10,7	10,8	11,1
Азербайджан	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1	4,1	4,3
Беларусь	4,3	4,3	4,4	4,5	4,6	4,6	4,7
Франция	24,4	24,5	24,7	25,6	26,0	25,7	25,7
Германия	35,7	36,7	37,4	38,2	38,9	38,8	38,7
Япония	63,3	63,6	63,8	64,1	63,9	62,8	62,9
Латвия	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0	0,9
Республика Молдова	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	1,1
Румыния	9,2	9,1	9,3	9,4	9,4	9,2	9,2
Россия	66,4	66,8	66,9	70,6	71,0	69,3	69,8
США	139,3	141,7	144,4	146,0	145,4	139,9	139,1
Швеция	4,2	4,3	4,3	4,4	4,6	4,5	4,5

Важнейшей стратегией такой модели выступает стратегия стабильности занятости, характерная для периода роста экономики. Ее стремятся поддерживать и в период спада экономики. Начиная с 80-х годов, в Японии, как известно, наряду с пожизненным наймом, внутрифирменной подготовкой и обучением кадров, патернализмом поддерживаются и развиваются процессы управления человеческими ресурсами, характерные для внешнего рынка труда [6, 7].

Своеобразие, например, Шведской модели [3], изучение которой, безусловно, также может способствовать обогащению развивающегося собственного опыта той или иной страны, состоит в активной политике занятости, проводимой государством. Другими словами, на макроуровне (государственные органы) уделяют большое внимание усилению конкурентности рабочей силы, обуславливающей конкурентоспособность предприятий. Механизмом проведения такой политики выступают как активное содействие профессиональной подготовке работников и созданию рабочих мест в государственном секторе, так и субсидирование частных компаний, их информирование и профориентация безработных.

Политика в области занятости также тесно увязывается с ограничительной налоговой политикой, стратегией «солидарности» в заработной плате. Государство поддерживает занятость в секторах, обеспечивающих социально необходимые услуги в регионах, где традиционная отрасль, например, пришла в упадок.

В рассматриваемой модели [6] отмечается комплексная политика государства, ориентированная на высокий спрос на рабочую силу и высокую занятость, ограниченную безработицу. Государство реализует систему страхования от безработицы, влияющую на уровень доходов населения. Данные по уровню безработицы в различных странах и Молдове приводятся в таблице 2.

Таблица 2

**Уровень безработицы (в среднем за год, в процентах к экономически активному населению) [1, с.534]**

<b>Страны</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Армения	9,0	7,6	7,2	6,6	6,3	7,1	–
Австралия	5,5	5,1	4,9	4,4	4,2	5,6	5,2
Азербайджан	8,4	7,6	6,8	6,5	6,1	6,0	5,6
Беларусь	1,9	1,5	1,2	1,0	0,8	0,9	0,7
Франция	9,2	9,1	9,1	8,0	7,8	9,5	9,8
Германия	9,2	9,2	8,1	8,3	7,3	7,5	7,1
Латвия	10,4	8,9	6,8	6,0	7,5	17,1	19,8
Республика Молдова	8,1	7,3	7,4	5,1	4,0	6,4	7,4
Румыния	8,0	7,1	7,3	6,4	5,8	6,9	7,3
Россия	7,8	7,2	7,2	6,1	6,3	8,4	7,5
США	5,5	5,1	4,5	4,6	5,8	9,3	9,6
Швеция	5,5	5,8	5,3	4,5	6,2	8,3	8,4

На основе изложенных выше положений по теме настоящей публикации можно сделать выводы. Рассматривая управление человеческими ресурсами как многоуровневое явление и уделяя должное внимание макроэкономическим факторам, возможно создание необходимых условий и механизмов для достижения конкурентоспособности предприятий и человеческих ресурсов.

Модель стратегического управления человеческими ресурсами в Республике Молдова, на наш взгляд, находится в стадии становления. Для наиболее успешного ее формирования необходимо учитывать наличие предпосылок развития как внутреннего, так и внешнего рынков труда на базе наиболее гармоничного сочетания различных уровней управления человеческими ресурсами.

Так, росту внутреннего рынка труда будет способствовать отчасти имеющаяся и дальнейшее укрепление базы для повышения квалификации и обучения кадров на средних и крупных предприятиях. В них складываются традиции внутреннего обучения посредством проведения корпоративных тренингов и семинаров.

Развитие же малых и мелких предприятий усиливает значение внешнего рынка. Этому способствует и укрепление сети консалтинговых образовательных услуг.

В целом, ключевым фактором реализации возможностей успешного стратегического управления человеческими ресурсами, как показывает зарубежный опыт, является гармонизация и сочетание административных и рыночных методов регулирования занятости.

#### **Библиография**

1. Anuarul statistic al Republicii Moldova = Статистический ежегодник Республики Молдова = Statistical Year book of the Republic of Moldova / Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. – Chișinău: Statistică, 2012 (ÎSFE.P. „Tipografia Centrală”). – 30 cm.
2. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002.
3. Алиев И.М. Экономика труда / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Издательство Юрайт, 2012.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Издательство «Прспект», 2011.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е издание. – М.: Инфра-М, 2010.
6. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник для вузов, 4-е издание, «Питер». – СПб., 2008.
7. Шевченко Б.И. Международный менеджмент. Управление международной компанией. Издательство М.: РГГУ, 2010.

## ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*ПАРФЕНТЬЕВА Алла, д-р., конференциар  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова*

***Abstract.** The definition of organizational culture change is given. The causes of the need to change the culture of the organization and the factors determining the evolution of the organizational culture are provided. The basic methods of culture change are studied, given its characteristics at different stages of the life cycle of the company. The steps to change the organizational culture are proposed.*

***Ключевые слова:** изменение организационной культуры, ценности, персонал, стадии жизненного цикла организации.*

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от размеров и сферы деятельности. Корпоративная, или организационная, культура включает в себя корпоративные ценности, систему отношений, складывающихся в ходе профессиональной деятельности, и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками.

Развивающаяся в течении многих лет организационная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом компании. Однако она способна претерпевать изменения.

Изменение организационной культуры – это процесс ее модернизации, перехода на новый качественный уровень, способствующий большей организационной эффективности.

Рассматривая изменение культуры организации, необходимо учитывать то, что оно повлечет за собой изменение поведения каждого сотрудника и его уникальной психологии.

Это происходит по двум основным причинам. Организационная культура:

- эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней и внутренней среде (повышение организационной эффективности, кардинальное изменение миссии организации, повышение конкурентоспособности партнеров, неудовлетворенность персонала своим трудом, а руководства – имиджем организации);
- может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс исключительно сложный и трудоемкий, требующий незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей [4, с.390].

Для создания изменений в культуре организации требуется много времени, поскольку организационная культура прочно укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей.

В пределах организации выделяют три уровня изменения организационной культуры:

- 1) низовой (группа, бригада, отдел);
- 2) средний (управление, цех);
- 3) высший (организация в целом).

Существование в компании определенной культуры и изменения в ней могут быть связаны со спецификой отрасли в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т.п.

Анализ факторов развития организационной культуры показывает что она предмет изменений в течении всей жизни организации. При этом указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Построение

организационной культуры и формирование основных ее элементов в сознании и психологии персонала требуют от администрации, руководителей разных рангов ничуть не меньше усилий, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

Организационная культура не существует как нечто раз и навсегда данное. Она включена в культурный контекст данного региона и общества в целом, испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь культура организации влияет на формирование культуры ее подразделений, производственных групп и команд (т.е. определенных субкультур внутри организации).

Если предположить, что организационная культура развивается по аналогии с биологическим организмом, действие каких-то важных факторов время от времени увеличивается, других уменьшается. При изменении культуры организации необходимо учитывать факторы, влияющие на этот процесс [2, с.38]:

- организационный кризис – проявление дисфункций в деятельности организации. Возникновение кризиса любого уровня подвергает сомнению существующую систему организационных норм, ценностей, вызывает необходимость их изменения и формирования новых норм;
- смена руководства влечет за собой изменения в культуре, ввиду того, что руководство является главным фактором формирования и поддержания организационной культуры;
- возраст организации – чем моложе организация, тем нестабильнее ее культура, и наоборот. Изменениям в большей степени подвержена культура молодой организации: она менее стабильная, нормы и ценности расплывчаты. Во взрослой организации ценности устоявшиеся, персонал адекватно их воспринимает, поэтому организационная культура сильная;
- размер организации – изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей;
- сила доминирующей культуры – культура деформируется тем сложнее, чем сильнее ее влияние на организацию;
- субкультуры организации – существование множества субкультур внутри одной организационной структуры является препятствием на пути изменения общей культуры компании, и наоборот, единообразие культурных установок внутри организации указывает на ее подверженность изменениям;
- персонал организации, его способность к усвоению ценностных ориентиров, адаптационные возможности и кадровая политика – фактор, влияющий на изменение культуры: чем персонал восприимчивее к организационным изменениям, тем эффективнее процесс изменения культуры, и наоборот;
- стадии жизненного цикла организации.

На разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это сменой функций культуры в зависимости от стадии развития компании. Механизмы изменения обладают свойством *кумулятивности*, т.е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые.

На первой **стадии создания и раннего развития** компании основной толчок к образованию культуры исходит от основателей и их представителей. Их культурная парадигма укореняется в организации, если ей удастся выполнить свою первичную задачу и выжить. Основное внимание здесь уделяется выделению из среды и отделению от других организаций. Организация делает свою культуру ясной и знакомит с ней новых сотрудников.

Культура на этой стадии молода, а развивающаяся фирма полностью привержена ей, так как:

- 1) главные создатели еще работают в коллективе;
- 2) культура помогает организации определять себя и находить свой путь в потенциально враждебной среде;
- 3) многие элементы культуры рассматриваются как средства защиты от тревоги, беспокойства на фоне формирования и самоутверждения организации [4, с.403].

В связи с этим, поступающие снаружи или изнутри предложения умышленно изменить культуру полностью игнорируются или встречают активное сопротивление.

Молдавский бизнес довольно молод и находится в основном на **стадии роста организации**. Здесь можно выделить несколько механизмов изменения. На изменения организационной культуры влияет *общая эволюция организации* по направлению к ее следующей исторической стадии. Эволюция включает в себя диверсификацию и усложнение поведения, повышение уровня межличностной интеграции персонала.

*Частная эволюция* определяет адаптацию отдельных частей организации к их конкретным средам и влияние культурного многообразия на основную культуру. Этот механизм объясняет тот факт, что на предприятиях, состоящих из организаций различных отраслей, развиваются непохожие «отраслевые» культуры, а в подгруппах – разные субкультуры.

Перейдя на **стадию среднего возраста**, организация оказывается в совершенно иной ситуации не только с точки зрения финансово-экономической жизни, но и организационно-культурной. Она сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления.

Если в период роста культура была необходимым «клеем», не дающим компании развалиться, то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы.

На этой стадии создаются: кредо фирмы и доминирующие ценности, ее слоганы, официальные документы и другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть, что она поддерживает. То есть провозглашаются философия и идеология, закрепляющие культуру организации.

Здесь применяются следующие способы изменения культуры:

1. «Подпитка» из наиболее эффективных субкультур. Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Культурное развитие организации на этой стадии происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменением основной культуры в соответствии с наиболее эффективными из них. Делается это посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации. Если для молодых организаций разнообразие субкультур является угрозой, то для организаций среднего возраста это преимущество.
2. Структурные изменения в организации. Важно их осуществлять даже на стадии высокой эффективности организации. Необходимо введение новых подразделений или упразднение тех, которые исчерпали свой потенциал прибыльности, функциональная дифференциация персонала. Соответствующие преобразования происходят и в организационной культуре предприятия. Это приводит к изменению стратегии поведения членов организации, меняются ее верования, отношения, ценности.
3. Техничко-технологические внедрения. Например, внедрение автоматизированных систем управления требует соответствующих управленческих технологий, а именно изменений в организационной культуре. Особое значение приобретает внедрение новых управленческих технологий, одной из которых является разработка Кодекса организационной культуры.

Стадия зрелости организации наступает, когда компания больше не может расти: она насытила все свои рынки или ее продукция устарела. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером организации или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией компании и средой, точнее ее возможностями и ограничениями.

Возраст организации имеет значение, если необходимо изменить ее культуру.

Практика предлагает следующие направления изменения организационной культуры на **стадии зрелости-упадка**:

1. Изменение посредством внедрения сторонних менеджеров. Наибольший эффект данный механизм изменения имеет, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора компании или когда смена директоров происходит в результате слияния, приобретения или покупке контрольного пакета акций компании. Новый директор обычно вводит в организацию своих людей и избавляется от тех, кто, по его мнению, олицетворяет старые порядки и работает слишком неэффективно. Он тем самым разрушает групповую субкультуру, на которой построена вся культура компании, и начинает процесс формирования новой культуры.
2. Изменение посредством скандалов и развенчания мифов используется там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением. До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замять и опровергнуть, ничего не изменится.
3. Изменение посредством преобразования. Преобразование как механизм изменения на самом деле это комбинация описанных ранее приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой реформаторов. Преобразование требует вовлечения в этот процесс всех членов организации. Выработка новых представлений превращается в их пересмотр посредством обучения, подготовки и изменения организационной структуры там, где это необходимо. Здесь нужно создавать новые девизы, истории, мифы и ритуалы, т.е. всеми способами принуждать людей к принятию новой линии поведения.

Таким образом, для изменения организационной культуры применяются различные методы. Они основаны на изменении:

- объектов и предметов внимания со стороны руководителя;
- акцентов в кадровой политике;
- стиля управления конфликтной ситуации;
- критериев стимулирования;
- организационной символике и обрядности.

Курт Левин (американский исследователь, автор научных работ по проблемам управления) выделяет следующие этапы изменения организационной культуры [1, с.90]:

1. **Подготовительный этап** изменений включает:

- осознание необходимости изменения;
- установление уровней, на которых происходит изменение: индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный;
- определение степени сложности с которой будет связана реализация изменений;
- установление сил, содействующих организационным изменениям и закрепляющих их;
- установление вероятной степени сопротивления, его причин и способов его преодоления;
- определение подходящей стратегии изменения, при которой изменением можно эффективно управлять.

2. **Размораживание.** На этом этапе основная проблема состоит в определении и преодолении первоначального сопротивления и в том, чтобы заставить сотрудников принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения.
3. **Изменения.** Основная проблема этого этапа состоит в осуществлении изменения, а это требует скрупулезного планирования и постоянного контроля.
4. **Замораживание.** Задача этапа замораживания – обеспечение того, чтобы изменение стало постоянным. На этом этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, т.е. необходимо, чтобы заинтересованные сотрудники приняли его, и чтобы оно стало частью культуры организации. Именно на этом этапе новаторские разработки подвергаются наибольшему риску.
5. **Оценка.** На этом этапе происходит соотнесение поставленных целей и достигнутых результатов.

Подводя итоги изложенному, хотелось бы сделать следующие выводы:

1. Изменение организационной культуры это необходимый и закономерный процесс.
2. Важно выделить наиболее действенные факторы, определяющие эволюцию организационной культуры конкретного предприятия.
3. Применить наиболее эффективные методы изменения организационной культуры
4. Необходимо построить модель и разработать основные этапы изменения организационной культуры с учетом ее особенностей на различных стадиях жизненного цикла предприятия. В циклах роста, перехода от зрелости к упадку организации изменения организационной культуры происходят проще, а в периоды стабильности организации – сложнее.

#### **Библиография**

1. Замедлина Е.А. Организационная культура. М.: РИОР, 2009.
2. Иванникова Н.Н., Лурье Д.А. Краткий курс по организационной культуре. М.: Окей-книга, 2009.
3. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Алифа-Пресс, 2009.
4. Организационная культура. Под ред. Шаталовой Н.И. М.: Экзамен, 2006.
5. Персикова Т.М. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М. 2009.

### **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В УКРАИНЕ**

***ЦЫБУЛЬСКАЯ Людмила, к.э.н, доцент  
кафедра общеэкономических дисциплин, Севастопольского экономико-  
технологического факультета Донецкого национального университета экономики и  
торговли имени Михаила Туган – Барановского, г.Севастополь, Украина***

***Abstract.** In work the simulation algorithm of the system of intellectual property management, mathematical models on the basis of which the analysis of commercialization of intellectual property and a forecast for the formation of strategy management in Ukraine*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, интеллектуальная собственность, моделирование, системная динамика.*

В современных условиях хозяйствования трудно представить, насколько важно иметь стратегию на предприятии. Конечно, абсолютной определенности относительно будущего быть не может. При стратегическом планировании можно достичь большей

определенности, а значит увеличить шансы на успех. К тому же, предприятие сможет быстрее реагировать на какое-то реальное явление, все время анализируя возможные внешние факторы, будто опережая их.

- а) предприятия — законодатели в своей отрасли. Постоянно вводя что-то новое и занимаясь творческими разработками, они задают тон и идут в авангарде;
- б) предприятия, которые все время держат в поле зрения то, что происходит вокруг них, следят за шагами своих конкурентов, за развитием событий на рынке и, исходя из этого, формируют свою политику;
- в) предприятия, которые все время подвергаются врасплох влиянию того или другого события и удивленно спрашивают себя: "Что же это опять происходит?"

Понятно, что последняя категория предприятий не из тех, кто может похвастаться успехами. Однако все предприятия придерживаются в экономической деятельности того или другого курса. Хотя бывает и такое, что этот курс не имеет какой-то конкретной формы, незафиксированный на бумаге и зависит иногда от интуиции кого-нибудь из высших руководителей предприятия. Но такая стратегия скрывает в себе немалую опасность. Иногда она недостаточно основывается на глубоком анализе и сознательном выборе из четко сформулированных альтернативных стратегий. Кроме того, персонал предприятия не совсем понимает, что за стратегия применяется на его предприятии, если она такая есть вообще. Это приводит к некоторой неопределенности и не вызывает заинтересованности и осознанного участия сотрудников в производственном процессе [1].

С целью более эффективного управления предприятием и повышения его конкурентоспособности нужно больше внимания уделять стратегическому планированию на предприятиях, что способствует формированию инновационной политики страны.

В условиях рыночной экономики основным источником успеха становится сумма знаний, которыми владеет компания, так называемый интеллектуальный капитал, ведущей составляющей которого является интеллектуальная собственность (ИС). То есть не сырье, не рабочая сила и даже не финансы определяют в настоящее время благосостояние компании или предприятия. Таким образом, ИС становится важным ресурсом, и ею, как и каким-нибудь ресурсом, нужно управлять. Управлять нужно не столько самим ресурсом, сколько процессом его создания, привлечения, использования и охраны.

Поэтому стратегическое управление интеллектуальной собственностью можно рассматривать в трех плоскостях.

Во-первых, это процесс, то есть превращение одного результата творческой деятельности в другой. Например, превращение идеи в результат научно — исследовательской работы (НИР), результат НИР — в изобретение, изобретение — в технологию и тому подобное.

Во-вторых, это функция — целеустремленное информационное влияние на людей (в первую очередь, на творцов ИС), чтобы направить их действия и получить желаемые результаты.

В-третьих, это управление структурой (например, предприятием), что осуществляет разработку и (или) использование объектов права интеллектуальной собственности (ОПИС) [2, С.56].

Неоднозначность и противоречивость факторов, которые влияют на процесс управления интеллектуальной собственностью, требуют новых подходов за счет использования математического аппарата, а именно построения динамических моделей. Очевидно, что в современных условиях актуальным является эффективное управление и получение максимальной прибыли на государственном уровне для преодоления кризисных явлений на предприятиях и в целом в стране.

Методологию системной динамики, которую учредили группы ученых под руководством Форрестера [3, 4] и Медоуза [5, 6] сейчас все чаще используют в экономике.



Потому что именно в экономике все процессы являются очень динамичными, изменяющимися во времени и подвергающимися влиянию многих переменных факторов. Построение адекватных моделей и разработка эффективных методов управления является прогрессивными и целесообразными в современных экономических условиях [7]. Методы системной динамики могут быть неизменными во время долгосрочного прогнозирования поведения сложных систем [8].

Отечественным ученым А.Г. Ивахненко и другими учеными исследуется применение в государственном управлении моделирования для формирования и принятия управленческих решений относительно обеспечения развития [9].

Построение модели функционирования и управления интеллектуальной собственностью Украины возможно лишь посредством прохождения определенных процедур предшествующих фактическому построению модели и прогнозирования показателей. Построим алгоритм моделирования системы, очертим особенности каждого из этапов и решим их. Универсальный алгоритм построения модели приведено на рисунке 1.

Первым этапом алгоритма моделирования является – «понимание системы», то есть существует потребность в раскрытии состояния, принципиальных положений функционирования и управления интеллектуальной собственностью в Украине, что и было сделано в исследовании.

Следующим этапом является – «формулировка цели моделирования», этот этап – фундаментальный без которого невозможна процедура моделирования, его значение сложно недооценить, определим цель и задачи которые планируется решить с помощью метода моделирования.

Целью моделирования-функционирования системы интеллектуальной собственности Украины является демонстрация возможности управления системой факторов, которые связаны между собой, с помощью параметров-влияний.

Согласно цели моделирования функционирования системы интеллектуальной собственности в Украине становятся очевидными задачи, которые возможно решить с их помощью: доказать взаимосвязь факторов влияния, отобразить качественную и количественную зависимость между параметрами и переменными модели, построить прогнозные значения функционирования системы интеллектуальной собственности Украины.

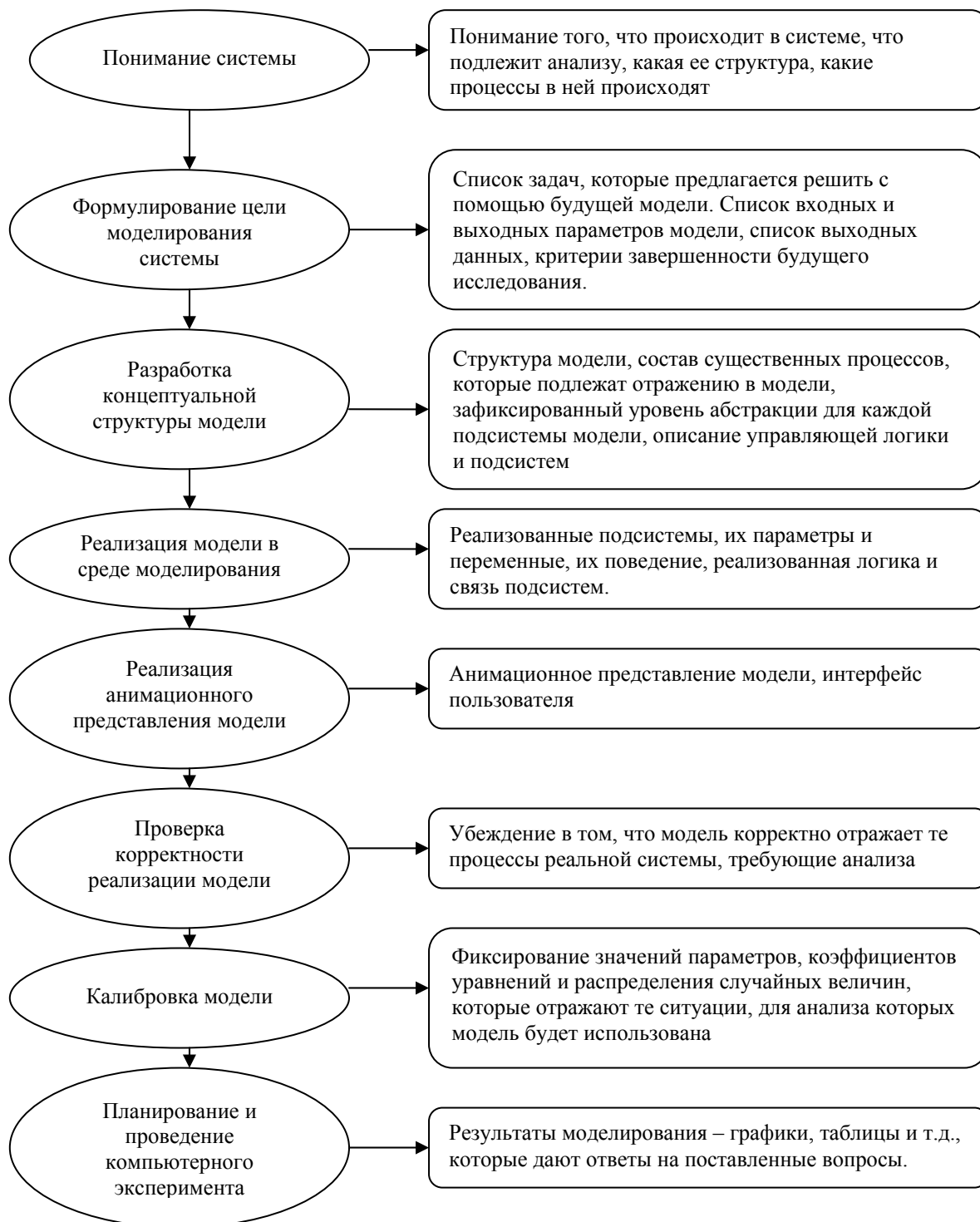
Построение модели невозможно без построения системы факторов, которые формируют и влияют на функционирование системы интеллектуальной собственности. Определение факторов и связи между ними предоставит возможность построить концептуальную модель функционирования всей системы управления интеллектуальной собственностью Украины.

Исходными показателями модели выбрана система показателей интеллектуальной собственности по объектам права собственности, а именно: Изобретения; Полезные модели; Промышленные образцы; Знаки для товаров и услуг; Топографии ИМС; Компьютерные программы; Литературные и художественные произведения.

Каждый из объектов прав собственности имеет следующие характеристики: Поданные заявки за год; Полученные права на объект интеллектуальной собственности.

По этим характеристиками становится понятно, что подача документов на регистрацию интеллектуального продукта, еще не означает, что он будет зарегистрирован и выдан соответствующий документ (патент) при определенных причинах, таких как, несоответствие требованиям поданной документации, наличие аналогов разработки, и другие аргументированные или бюрократические отказы учреждения.

Ведущей гипотезой моделирования и формирования концепции функционирования системы интеллектуальной собственности установим – показатели интеллектуальной собственности, формирующие экономическую деятельность корпоративного сектора и предприятий Украины, с помощью распределенного финансирования системы.



**Рисунок 1. Алгоритм моделирования**

Отметим, что для анализа состояния интеллектуальной собственности использовались годовые отчеты Государственной службы интеллектуальной собственности Украины за 2006-2011 годы и статистические сборники «Научная и инновационная деятельность в Украине» за 2006-2011 годы.

Поэтому входными данными системы факторов были выбраны следующие группы факторов: Источники финансирования инновационной деятельности предприятий;

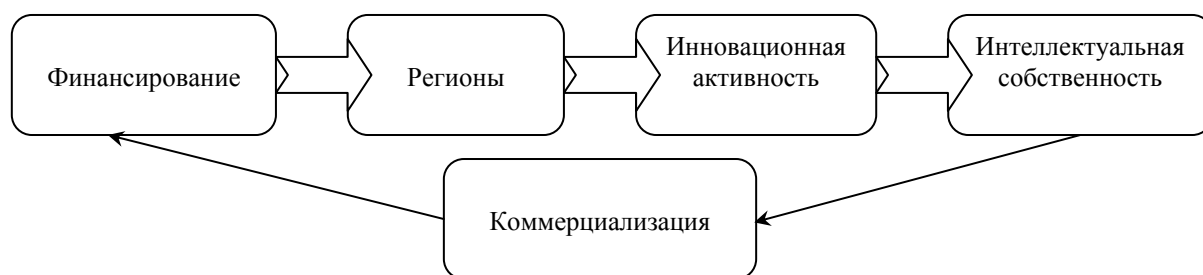
Регионы инновационной активности в Украине; Виды предприятий и учреждений за особенностями деятельности.

Из приведенных категорий следует углубить гипотезу моделирования – государственные показатели интеллектуальной собственности зависят от инновационной деятельности корпоративного сектора и предприятий Украины, то есть формируется система с обратной связью, а именно: корпоративный сектор и предприятия Украины в своей экономической, творческой деятельности производят определенный интеллектуальный продукт, который реализуют на рынке (внешнем, или внутреннем) или с помощью которого улучшают свое конкурентное состояние на рынке. На усмотрение руководства предприятий и учреждений частично или в полном объеме эти разработки защищаются правом собственности на использование их в рыночной среде, что на этом этапе и формирует исходные – результирующие показатели системы функционирования интеллектуальной собственности. Толчком к инновационной деятельности и обеспечению защиты прав собственности на интеллектуальные продукты встает финансирование в разных его проявлениях. Денежный поток и инновационная активность предоставляют возможность формировать аналитику по областям страны, то есть возможность определить уровень денежной поддержки и активизации инновационной деятельности по географическим признакам.

Расширенная гипотеза нуждается в расширении и определении критериев и факторов, которые используются. Во-первых выберем источники финансирования системы функционирования инновационной деятельности в Украине: Госбюджетные средства; Средства местных бюджетов; Внебюджетные средства; Собственные средства предприятий; Кредитные средства; Иностраные инвестиции; Внутренние инвестиции; Другие поступления.

Приведенные источники финансирования инновационной деятельности распределяются по регионам страны, что предоставляет возможность более равномерно развивать интеллектуальный капитал в другие страны. Регионами интеллектуальной активности принимаем 24 области страны, Автономная Республика Крым, г. Киев, г. Севастополь.

Обобщая вышеизложенное, для более понятного представления сущности взаимодействия элементов системы на рис. 2 приведены совокупность определенных выше групп переменных.



**Рисунок 2. Упорядоченная совокупность частных элементов концептуальной модели**

Тщательный анализ показателей объектов интеллектуальной собственности и расходов на инновационную деятельность позволил (как следующий этап анализа) проанализировать составляющие показателей концептуальной модели, а именно - осветить специфику и принцип группировки инновационно-активных субъектов ведения хозяйства по видам экономической деятельности.

Выводы: Применение построенных моделей позволило провести анализ и выполнить прогноз на будущий период. Проведенный анализ показал, что необходима четкая и сбалансированная разработанная стратегия государства относительно поддержки

разработчиков и авторов изобретений, тогда уже в 2016 – 2017 годам возможно получение дополнительных поступлений в государственный бюджет от коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.

Исследование динамики возвращения средств, которые поступают из местных бюджетов, показало наличие достаточно малого размера средств на развитие инноваций на местах, что свидетельствует о неэффективном управлении и малом опыте управления системой интеллектуальной собственности. Поэтому, как на надежный источник средств в местный бюджет на эти поступления не следует рассчитывать.

Анализ динамики прибыльности от интеллектуальной собственности реализованной за счет кредитных средств показал, что существует позитивная тенденция. Но последствия кризиса могут изменить эту тенденцию, поэтому следует более ответственно относиться к инвестированию представленных проектов.

Исследования тенденций по возвращению национальных инвестиций показали надежность и взвешенность принятых решений в этом направлении. Это является свидетельством того, что стране нужно больше вкладывать государственные средства в развитие инноваций. Тогда и прибыль на государственном уровне будет весомой.

Относительно иностранных инвестиций можно утверждать, что при достаточном устойчивом климате в бизнесе и улучшении законодательной базы в государстве, поток иностранных инвестиций будет постоянным, что даст возможность для дополнительной постоянной прибыли. Однако на коммерциализацию объектов интеллектуальной собственности за счет внебюджетных средств рассчитывать нельзя – это существенно не будет влиять на инновационную активность в стране.

#### *Литература*

1. Библиотека экономиста: Менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://library.if.ua/book/3/335.html>
2. Цыбулев П.Н. Заочный семинар «Основы интеллектуальной собственности» // Интеллектуальная собственность. – 2005. - № 12.
3. Форестер Д. Динамика развития города: пер. с англ./ Д.Форестер. – Г.: Прогресс, 1974. – 281с.
4. Форестер Д. Мировая динамика: пер. с англ./ Д.Форестер. – Г.: Издательство АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2003. – 379с.
5. Медоуз Д.Х. За пределами роста./ Д.Х. Медоуз, Д.Л. Медоуз, И. Рэндерс. – Г.: Пангея, 1994. – 303с.
6. Медоуз Д.Х. Пределы роста. Прикладывание по проекту Римского клуба «Сложное положение человечества»/ Д.Х. Медоуз, Д.Л. Медоуз, И. Рэндерс, В.В. Беренс. – Г.: Изд-во Моск.ун-та, 1991.
7. Имитационное моделирование систем. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://simulation.in.ua/systemy-imitacijnogo-modelyuvannya/>
8. Семеняка Г.А. Некоторые аспекты краткосрочного прогнозирования развития и анализа системы/ Г.А. Семеняка, Ю.Ю. Куценко. — К., 2000. — 27 с.
9. Ивахненко А.Г. Долгосрочное прогнозирование и управление сложными системами./ А.Г. Ивахненко.- К.: Техника, 1975. – 312с.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ САМООРГАНИЗАЦИИ КАК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*АНИСИМОВА Ольга, д.э.н, доцент  
заведующая кафедрой экономической теории  
Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный  
технический университет», г. Мариуполь, Украина*

***Abstract.** Strategic management is such management which leans against human potential as basis of organization, orients productive activity upon requests of consumers, flexibly reacts and conducts timely changes in organization that is impossible without the use of theory of self-organization. Self-organization is an irretrievable process which leads as a result of co-operative action of subsystems to formation of more difficult structures of all system.*

***Ключевые слова:** самоорганизация, стратегия, управление предприятием, синергетический подход, бифуркация.*

Одной из центральных проблем исследования самоорганизации предприятия является проблема определения сущности протекания процесса самоорганизации, формирования взаимоотношений между процессами целеустремленной организации и самоорганизации. Понятие «организация» обычно используется в нескольких значениях. Как управленческая функция, во-первых, это создание или воссоздание организации, во-вторых, это еще и процесс организационной деятельности, который имеет тождественные признаки с понятием «управление».

Самоорганизация и организация это два параллельных процесса, которые дополняют друг друга. Самоорганизация, отличается от организации лишь тем, что сущность данного процесса объясняется уже природой самой системы, а не действием внешних факторов. То есть, организация как система называется самоорганизующей, если она без дополнительного влияния извне добывает определенную организационную и функциональную структуру.

Для понимания сущности самоорганизации, следует отметить, что процессы самоорганизации на предприятии имеют постоянный характер: они внезапно не начинаются и никогда не заканчиваются, а могут лишь загасить при отсутствии условий, которые их побуждают. Для украинского предприятия это кризисные условия ведения его финансово-хозяйственной деятельности, внешние и внутренние факторы.

На предприятии самоорганизация проявляется в том, что в каждом работнике, элементе трудового коллектива заложены огромные творческие возможности не только относительно механического выполнения должностных заданий, но и настройке самого процесса организации работы, способность управлять своим потенциалом, выходя не из указаний извне, а из собственных ценностных ориентиров и личных надежд. Самоорганизация предприятия допускает развитие такой инфраструктуры, где работник прямо привлечен к процессу повышения эффективности производства без необходимости постоянного управления им.

Проявление самоорганизации предприятия в современные времена выражается не столько в самозарождении структуры - имеющемся возникновении определенных совокупностей из разрозненных самостоятельных элементов, сколько в постоянной непроизвольной поддержке уже существующего организационного порядка и усовершенствовании организационной формы на основании самообучения персонала с учетом накопленного опыта.

Руководство предприятия должно преследовать главную цель - достижение плодотворной организованной самостоятельной деятельности структурных подразделений

предприятия. Такое достижение может осуществляться через поддержку предложенных идей, новаторской деятельности, создания руководством собственных позитивных образцов организационного поведения. На основании отмеченных в общих чертах целей предприятия происходит кооперация усилий работников, их смыкания, которое приводит к возникновению позитивного синергетического эффекта, выраженному в производстве продукции нового качества и получении незапланированной прибыли. Поддержка руководства в свою очередь обеспечивает жизнеспособность процессов самоорганизации.

Эффективная организационная модель должна быть ориентирована на решение приведенных заданий, что возможно при переходе от суровых механистических принципов управления к мягким органическим на основе самоорганизации, под которой понимается процесс системного самоопределения временной целостности.

Любая организация постоянно находится между стремлением к прогрессу и регрессивными остановками и отступлениями, вызванными внутренними и внешними деструктивными препятствиями, между работой по организации, которая постоянно идет, и дезорганизующими обстоятельствами и рутинной. Это эволюционные составляющие развития предприятия. Сам процесс развития происходит через неустойчивость, переменчивость, бифуркации. Это революционные составляющие. Закон развития организаций можно сформулировать таким образом: каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации, как целого, так и составляющих своих элементов на основе их активности и динамического развития.

Главное, что отличает замкнутую систему, которая находится в состоянии внутреннего равновесия, от системы, открытой для потоков вещества и энергии, - это поведение во времени. Во многих случаях поведение системы, близкое к точкам неустойчивости, может зависеть от поведения очень немногих переменных, а поведение отдельных частей системы просто определяется этими немногими факторами. Эти факторы называются параметры порядка. Параметры порядка играют одну из ведущих ролей в концепции самоорганизации. Они «подчиняют» отдельные части системы и определяют их поведение. Связь между параметрами порядка и отдельными частями системы называется принципом подчинения. С определением параметров порядка практически не остается проблем для описания поведения системы, поскольку, теперь вместо того, чтобы описывать поведение системы с помощью описания отдельных ее частей, надо описывать поведение только параметров порядка. То есть выходит своего рода информационное сжатие.

Флуктуациями (от лат. *fluctuatio* - колебание) называются случайные отклонения физических величин от их средних значений. К флуктуациям склонны любые физические (и не только) величины, зависящие от случайных факторов. Флуктуации играют ведущую роль в неравновесных процессах. В общем случае существует связь между флуктуациями физических величин в равновесном состоянии и неравновесными свойствами системы при внешнем возмущении, определяется флуктуационно-диссипативной теоремой (ФДТ). В соответствии с ФДТ, реакция системы на некоторое возмущение под воздействием силы, которая зависит от времени и входит как дополнительный член в гамильтониан системы, приводит к изменению среднего значения величины на величину, где - называется обобщенной восприимчивостью системы и определяет ее неравновесные свойства.

Флуктуации становятся очень большими в точке бифуркации системы. Когда эволюционирующая система достигает точки бифуркации, флуктуации параметров системы становятся огромными и вынуждают систему выбрать ту ветку, по которой происходит ее дальнейшая эволюция. Флуктуации - случайные отклонения параметров развития от их среднего значения. Они играют важную роль в эволюционном процессе каждой системы, поскольку периодически приводят ее к новому хаосу и, таким образом, содействуют ее развитию.

Бифуркация - поле возможных путей эволюции, которые ветвятся. В точке бифуркации изменяется структура системы и определяется выбор аттрактора. Аттрактор - одна из возможных траекторий нового пути развития системы, которая отличается относительной стойкостью [1]. Траектория будущего развития системы определяется ее внутренними свойствами.

В точках бифуркации перед системой, которая самоорганизовывается, открывается огромное количество вариантов (полет) путей развития. Одновременно возникает огромное количество диссипативных динамических микроструктур - прообразов будущих состояний системы - фракталов. В точке бифуркации происходит своеобразная конкуренция фракталов, осуществляется их «отбор», идет «борьба за выживание» в новых условиях. В результате конкуренции происходит произвольный выбор той структуры, которая наиболее адаптивная к внешним и внутренним условиям, которые сложились на данный момент.

Большинство из фракталов нежизнеспособные, поскольку оказываются невыгодными с точки зрения фундаментальных законов природы (законы сохранения массы-энергии, энтропии-информации, принцип минимизации энергии и др.). Они или разрушаются полностью, или остаются как отдельные рудименты, архаичные остатки прошлого, с которыми мы нередко сталкиваемся не только в мире природы, но и в жизни общества, языке и культуре народов.

Если неустойчивая микроструктура попадает в конус аттрактора, то она неминуемо эволюционирует к стойкому состоянию и может находиться в нем до тех пор, пока в силу каких-либо причин система опять не придет в неустойчивое состояние. Эти причины связаны с несоответствием внутреннего состояния открытой системы внешним условиям среды. И опять в системе возникает огромное количество вариантов развития. Эта направленная очередь событий, этот бесконечный круговорот созданий и разрушений, с которым связано обновление, осложнение и совершенствование системы есть ни что другое, как эволюция.

Опыт повседневной жизни и целеустремленное наблюдение процессов в природе и общественных явлений свидетельствуют, что много сложных систем, которые состоят из большого числа взаимодействующих подсистем, при определенных условиях имеют способность к самоорганизации и эволюции.

Замечательным результатом науки XX века стало понимание того, что разных типов бифуркаций очень немного. Сложные системы, как это ни странно, очень часто испытывают те же скачки, бифуркации, метаморфозы, что и простые. Возможность научного изучения кризисов и катастроф долгое время бралась под сомнение через неповторимость и уникальность этих явлений. Однако в дальнейшем в сценариях развития кризисов и катастроф самой разной природы было выявлено много общего.

Исходя из синергетической точки зрения, развитие социума как нелинейной системы описывается через две модели: эволюционную и бифуркационную. Отличительной особенностью эволюционного этапа развития является неизменность системного качества. Это период с хорошо предвиденными линейными изменениями. Но именно здесь происходит нарастание внутреннего неравновесия, которое чувствуется как нарастание кризиса. Разрушение, дестабилизация каждой системы имеет свой сценарий. В строении системы есть свои слабые места, где решающий удар дает наибольшие последствия. Поэтому особенности дестабилизации зависят в первую очередь не от специфики внешнего действия, а от устройства самой системы.

Анализ социально-экономических процессов современной Украины также не может обойти стороной тему хаоса. Это слово довольно часто встречается в средствах массовой информации, в аналитических докладах, в научных статьях. Как правило, хаос ассоциируется с беспорядком, своеволием и встречается в таких сочетаниях, как «хаос и

безответственность», «хаос и непредсказуемость», «массовая безработица, политическая нестабильность, хаос», «хаос, террор, голод», «хаос, безнаказанность и тотальная коррупция», «полная путаница и хаос» и тому подобное. До обихода вошло стойкое сочетание - хаос 90-х годов. На фоне картины, которая вырисовывалась, с трудом воспринимается тезис о творческой природе хаоса, который творит. Однако, принимая к сведению, что хаос - не гарантия выхода на организацию высшего уровня, а лишь уникальная возможность, которая может быть реализована, более конструктивными являются обсуждения тех условий, при которых желательная самоорганизация все-таки может состояться.

На первый взгляд, природа хаоса исключает возможность управлять им. В действительности же неустойчивость траекторий хаотических систем делает их чрезвычайно чувствительными к управлению [1]. Отметим основную идею управления хаосом: каждое из возмущений слегка меняет траекторию, храня при этом целостность системы. Безусловно, за простотой идеи прячется тонкий и сложный механизм управления, успех действия которого не гарантирован и не может быть возведен к набору правил и директив. Задание управления в ситуации хаоса - попробовать сохранить стабильность системы с одновременным поиском новых альтернатив ее развития. Новые решения должны быть нацелены на стимулирование активности новых социальных сил, на перспективные нормы и принципы организации, на ценности, которые могут обеспечить обществу развитие в мире, что изменился, завтрашнего дня.

Новый взгляд заключается в том, чтобы увидеть в хаотической, неустойчивой с точки зрения деталей системе порядок и стабильность, если рассматривать ее с точки зрения глобальных перспектив. Тогда вывод о том, что система должна быть неустойчивой с тем, чтобы породить глобальную стойкость, не выглядит таким парадоксальным.

Хаос в этой ситуации выступает в качестве инструмента тонкой настройки. Среди важнейших функций в процессах самоорганизации и самоуправления можно выделить следующие: хаос есть фактор обновления сложной организации; хаос есть механизм выхода на одну из тенденций из спектра потенциально возможных; хаос есть способ синхронизации темпов эволюции подсистем внутри сложной системы и тем же способ сохранения ее целостности; хаос есть фактор приспособления к изменению окружающей среды; хаос есть способ подготовки к разным вариантам будущего развития.

В структурах, которые развиваются, происходит синтез порядка и хаоса. Этот синтез имеет два аспекта [2]: 1) «порядок» существует лишь за счет» хаоса, который вносится в среду; 2) благодаря своему «порядку» структура приобретает способность адекватно реагировать на хаотические действия среды и этим хранить свою стойкость.

Соотношение между порядком и хаосом, гармонией и дисгармонией все время меняется. Иногда людей больше устраивает порядок, но для большинства человеческих целей наиболее полезной является степень беспорядка, который изменяется. Задание управления видится не в том, чтобы искоренять хаос, а в том, чтобы добиваться выгодного соотношения между порядком и беспорядком.

С позиций синергетики более эффективным методом управления является создание среды, приемлемых условий для желательной самоорганизации. Иначе говоря, стратегия развития требует создания среды такого развития. От регулирования отношений государство должно перейти к созданию правовой социально-культурной среды, условий для самоорганизации человеческого капитала и отслеживания эффективности этих условий [3].

Понятно, эта стратегия не может быть краткосрочной. Это, скорее, итерационный процесс, на каждом этапе которого должен сформироваться некоторый потенциал для дальнейшего развития. Сформировался или нет такой потенциал - вот принцип оценки общего позитивного вклада всех участников и той ситуации, которая возникает в ходе их



взаимодействия. Результатом такой стратегии должны стать цепочки позитивной обратной связи.

Другой отличительной характеристикой процесса социально-экономического развития Украины последнего десятилетия является нестабильность, переменчивость «правил игры», их непрозрачность, доминирование неформальных «правил игры» над формальными. Стратегия неопределенности приводит состоянию нестабильности и непредсказуемости.

Эта ситуация представляется чрезвычайно опасной, поскольку параметры нового социального порядка могут формироваться относительно малыми группами. Фашизм, большевизм могут служить наглядными тому примерами и настоятельными предупреждениями. Для неустойчивых равновесных состояний, которые балансируют на краю хаоса, необходимы не однодневные, а долгосрочные ориентиры и ценности.

В Украине есть беспрецедентные возможности, но вряд ли они откроются автоматически. Стратегия не отвечать на социальные вызовы означает сокращение возможностей саморазвития, что чрезвычайно опасно перед лицом испытаний, которые надвигаются. Как утверждает синергетика, хаос не является гарантом выхода на структуры самоорганизации. Конструктивная роль хаоса в эволюции заключается в том, что он является генератором новых идей, социальных и культурных инноваций. Он расширяет спектр возможностей, из которых обществу надлежит сделать свой выбор. Таким образом, синергетический подход к управлению предприятием заключается в следующем: существует много путей развития системы, но необходимо выйти на желательный аттрактор. Если есть алгоритм выхода на аттрактор, то сохраняется время и сокращаются материальные расходы. Надо не строить и перестраивать, а выводить, инициировать социальные системы на собственные механизмы развития.

#### *Литература:*

1. Майер Д. М. Основні проблеми економіки розвитку / Д. М. Майєр, Д. Е. Паух, А. С. Філіпенко – К.: Либідь, 2003. – 688 с.
2. Пугачева Е. Самоорганизация в бизнесе и в мышлении. Поиск новых стратегий. (Синергетическое управление) / Е. Пугачева, К. Соловьяненко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://synergist.kiev.ua/publ.php?lang=ru&rubr=1&publ=46>
3. Самоорганізація підприємств: тенденції соціалізації економіки: монографія / Т.В. Калінеску, Г.С. Ліхоносова, Г. О. Надьон, С.П. Кілінкаров. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 396 с.
4. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія / О. М. Анісімова. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 280 с.
5. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография / М.В. Мальчик. – Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В.А., 2010. – 216 с.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*ШВЕЦ Галина, к. филол. наук, доцент,  
кафедра инноватики и управления, ГБУЗ «Приазовский  
государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина*

***Abstract.** The article is devoted to the questions of intellectual property as an object of strategic management. Identifies the key risks related to intellectual property, in international commodity markets. The main priorities of the state policy in the sphere of intellectual property.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, интеллектуальная собственность, конкурентоспособность, риски*

Интеллектуальная собственность как объект управления - сложная экономико-правовая категория. Но, в то же время она является исключительно юридическим понятием, которое определяет права субъектов на результаты научной, технической, творческой и другой интеллектуальной деятельности. Одновременно интеллектуальная собственность в составе интеллектуального капитала организации является необходимым производственным ресурсом, рядом с другими факторами, которые влияют на процесс создания благ на современном этапе технологического развития. Кроме того, интеллектуальная собственность становится результатом производства - продуктом и товаром на соответствующем рынке.

Одним из главных ценообразующих факторов на рынке любого товара является ценность прав, «прикрепленных» к этому товару. В связи с этим, ценность результатов интеллектуальной собственности как объекта экономических отношений (и как объекта управления) в первую очередь будет определяться ценностью конкретной группы прав в отношении этого результата.

Среди типичных инновационных стратегий особенный интерес представляют наступательная (стратегия научно-технического лидерства), оборонная (защитная), имитационная, зависимая, традиционная стратегии и стратегия лицензирования.

К стратегии управления интеллектуальной собственностью, относятся следующие: наступательная стратегия, имитационная – «перекрытие» доступа, направление конкурентов по ошибочному пути с помощью использования так называемых «дымовых завес» [1].

Характеристики представленных типов инновационных стратегий и стратегий управления интеллектуальной собственностью ясно свидетельствуют о том, что эти два стратегических направления взаимно дополняют и поддерживают друг друга. Очевидно также, что так называемые стратегии управления интеллектуальной собственностью являются поддерживающей базой и механизмом реализации инновационных стратегий.

Можно выделить следующие особенности интеллектуальной собственности как объекта стратегического управления:

- интеллектуальную собственность необходимо рассматривать как экономико-правовую категорию, применяя к ней преимущественно экономико-правовые методы управления;
- принимая участие в экономических отношениях в качестве объекта интеллектуальной собственности, результаты интеллектуальной деятельности сохраняют специфические черты, связанные с их ролью в производственном процессе;
- интеллектуальная собственность являет собой систему, элементами которой являются институт интеллектуальной собственности и экономические отношения интеллектуальной собственности;

- форма реализации отношений интеллектуальной собственности должна анализироваться комплексно, как с точки зрения экономического содержания, так и институциональной формы этих отношений. Причем форма и содержание должны рассматриваться в их тесном взаимодействии и взаимообусловленности;
- с помощью юридических норм регулирования отношений интеллектуальной собственности практически не расстаются идеальное начало (сама по себе интеллектуальная собственность) и форма (материальный носитель), не все продукты интеллектуального труда признаются объектами интеллектуальной собственности. Подобные ограничения суживают сферу отношений интеллектуальной собственности, не вполне адекватно отображая их сущность [2; с.189].

Управление результатами интеллектуальной собственности невозможно без наличия права собственности хозяйствующего субъекта на такие результаты. Даже при отсутствии потенциальных лицензиатов или прямых конкурентов наличие определенной стратегии политики организации в области интеллектуальной собственности, а также патентная защита является результативным инструментом формирования конкурентных преимуществ организации.

В связи с подготовкой к вступлению Украины в Мировую организацию торговли промышленные предприятия и другие организации должны готовиться к более жестким правилам игры на рынке объектов интеллектуальной собственности. Основными рисками, которые имеют отношение к интеллектуальной собственности, на международных товарных рынках есть:

- снижение конкурентоспособности незащищенной исключительными правами продукции;
- санкции за неумышленно и умышленное нарушение прав третьих лиц, в том числе при трансграничных перемещениях объектов интеллектуальной собственности;
- слабая позиция при слиянии и приобретении компаний, у инновационных предприятий и организаций, которые игнорируют капитализацию своих нематериальных активов.

Следует отметить, что отмеченные выше риски характерны также для внутреннего рынка объектов интеллектуальной собственности. Вместе с тем, принятие правил Мировой организации торговли эти проблемы могут обостриться, поэтому необходимо усилить активность международной торговли и иностранного капитала на территории Украины.

Существенной угрозой для украинских разработчиков является широко распространенная и отработанная в развитых странах практика использования и оборота объектов интеллектуальной собственности, как инструмента конкурентной борьбы и капитализации бизнеса. Конкуренты более жестко будут отслеживать нарушение исключительных прав интеллектуальной собственности. Могут увеличиться потери бизнеса при арестах контрафактной продукции. Пострадают в первую очередь украинские разработчики, которые не защитили права на объекты интеллектуальной собственности, не провели их оценку и не учли их стоимость в составе своих активов. [3; с.229]

Присутствие государства на рынке объектов интеллектуальной собственности осуществляется в трех основных формах:

- государство – действительный или потенциальный владелец прав на объекты интеллектуальной собственности, которые создаются предприятиями-исполнителями НИР за счет средств государственного бюджета;
- государство – владелец или акционер предприятий, которые владеют объектами интеллектуальной собственности;

- государство – регулятор правовых и экономических отношений в сфере охраны и введения в хозяйственное обращение объектов интеллектуальной собственности.

Многообразие форм участия, а также перспективность и прибыльность рынка объектов интеллектуальной собственности делают весьма актуальной разработку системы управления, которая определяет цели и задания государства на рынке объектов интеллектуальной собственности.

Целью участия государства в хозяйственном обороте объектов интеллектуальной собственности является развитие интеллектуального потенциала, повышения конкурентоспособности и прибыльности научно-промышленного комплекса области за счет введения в хозяйственный оборот объектов интеллектуальной собственности. Концепция реализации этой цели предусматривает деятельность в таких основных стратегических направлениях:

- совершенствование нормативно-методологической базы в сфере охраны, учета и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности;
- разработка и реализация механизмов разделения прав на результаты научно-технической деятельности, создаваемые за счет средств государственного бюджета, а также привлечения выявленных объектов интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот;
- разработка и реализация программы повышения информированности населения в вопросах управления интеллектуальной собственностью;
- создание и развитие инфраструктуры управления интеллектуальной собственностью;

Основные приоритеты политики в сфере интеллектуальной собственности:

Главным приоритетом государственной политики в сфере интеллектуальной собственности должно быть соблюдение интересов всех участников рынка объектов интеллектуальной собственности (принцип экономической целесообразности).

Следующий наиболее важный приоритет – повышение эффективности государственных инвестиций в инновационную деятельность. Этот приоритет может быть реализован с помощью:

1. Поддержки в сферах повышения информированности населения в вопросах интеллектуальной собственности, подготовки кадров, а также предоставления экспертных, оценочных и консалтинговых услуг.
2. Ликвидации «правового нигилизма». Предприниматели должны поверить в то, что государство защитит данные им исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности в случае их нарушения. Без активного участия государственных структур эту проблему не решить.

### *Литература*

1. Волкова Т.И. Интеллектуальна власність в науці і техніці [Електронний ресурс] // Интеллектуальна власність: правове забезпечення: аналіт.вєсті. URL: Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.akdi.ru/pravo/iam/1/htm>
2. Спиридонова Э.О. Економічне обґрунтування стратегії комерціалізації інтелектуальної власності: дис. канд.екон. наук. СПб., 2009. – 356 с.
3. Валдайцев С.И. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. Учебное пособие для вузов. М.: Юнити-Дана. - 2007. – 335 с.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КОНТРОЛЛИНГА

*ВАРФОЛОМЕЕВА Екатерина Александровна, старший преподаватель,  
кафедры Экономики и управления, ЧВУЗ СФ «Крымский институт экономики и  
хозяйственного права», г. Севастополь, Украина*

*Abstract. The article suggests the system of balanced indicators for the integrated evaluation of the effectiveness of using the information potential of controlling in the business management.*

*Ключевые слова: система управления предприятием, управленческое решение, контроллинг, информационный потенциал контроллинга, система сбалансированных показателей, интегральная оценка.*

**Введение.** Современные условия экономической деятельности в Украине, характеризуются развитием рыночных отношений и ужесточением конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения его устойчивости и конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия в значительной степени обуславливается его информационными возможностями, регулируемые подсистемой контроллинга [1].

Таким образом, формирование информационного потенциала контроллинга (ИПК) и его оптимальное использование при принятии управленческих решений является доминирующим фактором успешного функционирования и развития предприятия в рыночных условиях хозяйствования [3,5].

Вопросы контроллинга, а также оценки потенциала, нашли свое отражение в отдельных работах отечественных и зарубежных исследователей, таких как: Анискин Ю.П., Генералов С.В., Новаковский И.И., Петренко С.Н., Русакова Е.В., Фролова Л.В.

Таким образом, целью исследования является формирование методики оценки эффективности использования ИПК в системе управления предприятием.

**Основная часть.** Контроллинг занимает место информационно-регулирующей подсистемы в управлении предприятием, и, благодаря сформированному информационному потенциалу, оказывает корректирующее воздействие на процесс принятия управленческого решения в условиях изменяющейся внешней среды.

В свою очередь, информационный потенциал контроллинга – это система информационных возможностей контроллинга, представляющая собой взаимодействие трех ее элементов: ресурсного, организационного и функционального потенциалов, что позволяет формировать корректирующее воздействие на процесс принятия управленческих решений с целью минимизации риска, адаптировать предприятие к изменяющейся внешней среде хозяйствования, достигнуть цели долгосрочного и устойчивого функционирования предприятия в конкурентной рыночной среде.

Таким образом, вопрос использования ИПК в процессе принятия управленческих решений в условиях изменяющейся внешней среды, является чрезвычайно важным.

При этом особенность процесса управления заключается в том, что связанные с ним информационные потоки, и их аналитическая обработка, разделены на два информационно-аналитических блока: оперативный и стратегический [4].

Оперативный информационно-аналитический блок, предназначен для оперативного управления предприятием, аккумулирует информацию о состоянии внутренней среды деятельности предприятия, обрабатывает ее и формирует управленческую информацию, необходимую для решения оперативных (текущих) задач краткосрочного характера.

Стратегический информационно-аналитический блок, предназначен для стратегического управления предприятием. Он аккумулирует информацию о состоянии внешней среды деятельности предприятия, обрабатывает ее и формирует управленческую информацию, необходимую для решения стратегических задач долгосрочного характера.

На практике эти два информационно-аналитических блока формируют функционально-независимую друг от друга информацию о результатах деятельности предприятия. Менеджер самостоятельно должен принять решение о том, какой информации отдавать предпочтение, что является весьма проблематичным в процессе выработки управленческого решения в изменяющихся внешних условиях.

Таким образом, главной задачей контроллинга является интегрирование информационно-аналитических потоков оперативного и стратегического блоков и формирование, на основе этого, собственного информационного потенциала для использования его в процессе принятия управленческих решений.

В ходе логического исследования процесса использования ИПК будет применен системный подход.

Организация процесса использования ИПК основана на трех уровнях, которым соответствует активизация конкретных элементов ИПК.

Используя системный подход, представим организацию процесса использования ИПК в виде рисунка 1.

<b>Система</b>	<b>Вход</b>	<b>Переработка</b>		<b>Выход</b>	
<b>Элементы ИПК</b>	<b>Ресурсный потенциал</b>	<b>Организационный потенциал</b>		<b>Функциональный потенциал</b>	
<b>Составляющие элементы ИПК</b>	информационные, трудовые, интеллектуально-образовательные, творческие, организационные, коммуникационные, нормативно- правовые, управленческие, технико-программные средства и возможности.	постановка целей; планирование; бухгалтерский учет; маркетинговые исследования; управленческий учет; внутренний аудит; информационные потоки; мониторинг; перспективный контроль; анализ явлений прошлого, настоящего, будущего; разработка обоснований управленческих решений.	<b>Оперативный блок</b> Информация о состоянии внутренней среды хозяйствования.	<b>Стратегический блок</b> Информация о состоянии внешней среды хозяйствования.	информационная, плановая, контрольная, аналитическая, регулирующая, обеспечивающая, организационная, интегрирующая, координирующая и защитная функции.
<b>Этапы использования ИПК</b>	Мобилизация и контроль средств, ресурсов и возможностей.	Подготовка информационного потенциала контроллинга через интегрирование информационно-аналитических потоков оперативного и стратегического блоков.		Достижение эффективности управления предприятием в рыночных условиях.	

**Рисунок 1. Система организации процесса использования информационного потенциала контроллинга**

Центральным звеном системы организации процесса использования ИПК является его оценка.

Оценка информационного потенциала контроллинга – это процесс определения и анализа качественных и количественных характеристик или эффективности ИПК в системе управления предприятием.

Исходя из общей методологии развития ИПК, можно отметить, что механизм оценки вытекает из необходимости отражения комплексного состояния всей совокупности факторов, обеспечивающих процесс формирования ИПК в системе управления предприятием.

Таким образом, механизм оценки эффективности использования ИПК основывается на построении системы эталонов эффективности его элементов в их комплексном,

системном единстве [2].

Исходя из выше сказанного, сформулируем требования к механизму оценки использования ИПК.

Первое требование. Оценка должна производиться по всей системе элементов формирования и реализации ИПК.

Второе требование. Оценка должна включать расчет (определение, установление) эталонов оценки ИПК.

Третье требование. Эталоны должны быть объективными, то есть базироваться не только на субъективном экспертном анализе, но и содержать математическое обоснование.

Четвертое требование. Эталоны оценки должны способствовать получению наиболее точных результатов, отвечающих тем целям, которые соответствуют создавшейся среде хозяйствования.

Пятое требование. Эталоны оценки должны способствовать получению полной репрезентативной информации для дальнейшего формирования и использования ИПК.

Шестое требование. Оценка должна основываться на расчете интегрального показателя с учетом всех элементов (показателей) формирования и использования ИПК.

На основании логического исследования вышеприведенных требований, оценить эффективность использования ИПК на предприятии можно используя систему сбалансированных показателей [6].

Такая система сбалансированных показателей должна включать следующие этапы:

**1 этап** Определение главных направлений оценки и выбор элементов в каждом аналитическом направлении.

Таким образом, для оценки эффективности использования ИПК должны быть выбраны аналитические направления соответствующие его формированию и достигнутому результату деятельности предприятия.

Следовательно, оценка должна производиться по следующим аналитическим направлениям:

1. Показатели внутренней среды при использовании ИПК:

1.1. По элементам ИПК:

- ресурсный потенциал,
- организационный потенциал,
- функциональный потенциал.

1.2. По финансовым показателям:

- стратегическая эффективность ИПК,
- оперативная эффективность ИПК.

2. Показатели степени адаптации предприятия к внешней среде при использовании ИПК:

2.1. Показатели макрофакторов внешней среды,

2.2. Показатели микрофакторов внешней среды.

3. Достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия

**2 этап** Определение уровня состояния элементов, включенных в систему сбалансированных показателей, а также установление их нормативных (эталонных, плановых) значений.

Эталоном может выступать предписанное значение качественных и количественных характеристик ИПК, функционирования системы контроллинга и ключевых показателей успеха предприятия.

При сопоставлении фактического и эталонного значения определяется степень достижения конкретным показателем его нормы.

Расчет степени соотношения фактического и эталонного показателей ( $S_i$ ) рассчитывается по формуле (1):

$$S_i = \Phi_i / \mathcal{E}_i, \quad (1)$$

где  $\Phi_i$  – фактическое значение показателя использования информационного потенциала контроллинга на предприятии;

$\mathcal{E}_i$  – эталонное значение показателя использования информационного потенциала контроллинга.

**3 этап** Определение значимости каждого элемента внутри направления, а также значимости оцениваемого направления.

Каждому показателю должен быть присвоен весовой коэффициент от -5 до +5 или удельный вес, позволяющий отразить его важность при оценке деятельности предприятия.

**4 этап** Расчет интегрального показателя по каждому из направлений с учетом значимости отобранных элементов.

Формула расчета интегральных показателей (2) представляет собой среднюю арифметическую взвешенную степени достижения нормы отдельными показателями.

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n (S_{ij} \times d_{ij})}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}, \quad (2)$$

где:  $I_j$  – интегральный показатель, характеризующий аналитическое направление эффективности использования информационного потенциала контроллинга;

$S_{ij}$  – степень достижения конкретным показателем его нормативного значения, рассчитанная для предприятия;

$d_{ij}$  – значимость конкретного показателя для предприятия.

**5 этап** Расчет интегрального показателя с учетом значимости всех аналитических направлений (формулы 3, 4).

$$I_{\text{внеш.ср}} = \frac{I_{\text{микро}} \times d_{ij} + I_{\text{макро}} \times d_{ij}}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}, \quad (3)$$

Где:  $I_{\text{внеш.ср}}$  – интегральный показатель адаптации предприятия к внешней среде при использовании информационного потенциала контроллинга;

$I_{\text{микро}}$  – интегральный показатель микрофакторов внешней среды;

$I_{\text{макро}}$  – интегральный показатель макрофакторов внешней среды;

$d_{ij}$  – значимость соответствующих обобщающих показателей.

$$I_{\text{внутр.ср}} = \frac{I_{\text{эл.ИПК}} \times d_{ij} + I_{\text{фин.пок.}} \times d_{ij}}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}, \quad (4)$$

где  $I_{\text{внутр.ср}}$  – интегральный показатель внутренней среды при использовании информационного потенциала контроллинга;

$I_{\text{эл.ИПК}}$  – интегральный показатель элементов информационного потенциала контроллинга;

$I_{\text{фин.пок.}}$  – интегральный показатель финансовых показателей эффективности информационного потенциала контроллинга;

$d_{ij}$  – значимость соответствующих обобщающих показателей.

Интегральный показатель эффективности использования ИПК предлагаем рассчитывать по формуле (5):



$$I_{ИПК} = \frac{I_{внеш.ср.} \times d_{ij} + I_{внутр.ср.} \times d_{ij} + I_{КСП} \times d_{ij}}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}, \quad (5)$$

где  $I_{ИПК}$  – интегральный показатель эффективности использования информационного потенциала контроллинга;

$I_{внеш.ср.}$  – интегральный показатель адаптации предприятия к внешней среде при использовании информационного потенциала контроллинга;

$I_{внутр.ср.}$  – интегральный показатель внутренней среды при использовании информационного потенциала контроллинга;

$I_{КСП}$  – интегральный показатель конкурентоспособности предприятия;

$d_{ij}$  – значимость соответствующих обобщающих показателей.

Таким образом, интегральная оценка эффективности использования ИПК позволяет получить наиболее обобщенную характеристику качества процесса управления предприятием и достижения конкурентных преимуществ в рыночных условиях хозяйствования.

**Заключение.** Интегральная оценка эффективности использования информационного потенциала контроллинга, за счет построения системы сбалансированных показателей, позволяет оценить уровень обеспеченности менеджера аналитической информацией, необходимой для принятия качественного управленческого решения, а также дает возможность выявить факторы, отрицательно влияющие на качество принимаемого управленческого решения.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях во многом зависит от процесса использования информационного потенциала контроллинга при принятии управленческих решений.

Таким образом, методика оценки использования информационного потенциала контроллинга позволяет оптимизировать процесс управления предприятием в современных, рыночных условиях хозяйствования.

### *Литература*

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст] / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с. - ISBN 5-98119-617-3.
2. Генералов С.В. Оценка и формирование производственно-экономического потенциала в системе стратегического управления на предприятиях АПК [Текст] / С.В. Генералов. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2007. – 235 с. - ISBN 978-5-91272-108-8
3. Новаківський І.І. Інформаційний потенціал системи управління підприємством [Текст]: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук /І.І. Новаківський. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2002. – 227 с.
4. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем [Текст]: монографія / С.М. Петренко; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського - Донецьк: ДонНУЕТ, 2007.– 290 с. – ISBN 978-966-385-061-0.
5. Русакова Е.В. Информационный потенциал промышленных предприятий: оценка, динамика, резервы повышения: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Сам. гос. эконом. ун-т Самара , 2006 - 22 с.
6. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. Посіб./Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Ермак, Л.В. Івкова.-Донецьк:ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2007. – 158с.

## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА.

*Irina DOROGAIA, dr., conf.univ.  
Catedra “Management”, ASEM, Chişinău, R. Moldova*

***Abstract.** The new concept of changes which is dictated by time requirement, calls into question obsolete personnel management methods and is directly connected with strategic management of the organization. Strategic management by the personnel, which base is strategic planning, it is possible to consider through a prism of two complementary approaches and views of management: formal and informal. In this context the big role is played by value of leadership and forming of leader potential at the Moldavian entities.*

***Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление персоналом, изменения, лидерство, менеджмент изменений, организационная культура, сверхлидерство, обучающаяся организация.*

Новая концепция изменений, которая продиктована требованием времени, ставит под сомнение устаревшие методы управления персоналом и напрямую связана со стратегическим менеджментом организации.

Стратегическое управление персоналом, базой которого является стратегическое планирование, можно рассматривать через призму двух взаимодополняющих подходов и взглядов на управление: формального и неформального. В отличие от традиционных организационных теорий функционирования предприятий, особенностью нового взгляда на управление персоналом является необходимость рассматривать менеджмент как углубляющийся процесс взаимодействия двух видов рациональной деятельности:

- **формальной**, основанной на научно – технической рациональности выбора средства и целей развития, и
- **неформальной**, основанной на ценностных установках миссии, философии и культуры организации.

Такая организация подразумевает деятельность персонала нового типа, сочетающего высокий профессионализм с интеллектуальным творчеством. Воздействие радикальных экзогенных и инновационных прорывных открытий, наряду с внутриорганизационными новшествами, играет роль центральной переменной, которая характеризует состояние системы в целом. От степени дифференцированности и восприимчивости системы зависит вероятность появления в ней нововведений. [6]

По мере становления системного инновационного развития предприятия увеличивается роль радикальных новшеств, вследствие чего в структурах управления преобладают горизонтальные взаимосвязи и усиливается доминирование ценностной ориентации и социальной ответственности за меры обновления и роста.

Слабая конкурентоспособность многих молдавских предприятий во многом связана с устаревшим менталитетом управленческого персонала, привыкшего сосредотачивать все усилия на отдельных функциях. Несмотря на достаточно низкий уровень управления многими национальными организациями, необходимо отдать дань прогрессирующим информационным технологиям и квалификационным навыкам отдельных работников, что подтвердили проведенные исследования организаций центрального региона Республики Молдова.

Готовность этих предприятий к проведению преобразований достаточно велика, несмотря на это, их развитие осуществляется пока лишь с помощью несущественных улучшений в той или иной области.

Следует отметить, что понятие стратегического управления персоналом является относительно новым и носит дискуссионный характер.

Анализ литературы в данной области показывает, что под стратегией управления персоналом исследователи понимают следующее:

**Таблица 1**

**Разнообразие взглядов на определение стратегического управления персоналом**

<b>Автор</b>	<b>Год исследования</b>	<b>Определение</b>
Wright	1992	устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей
Schuler	1992	все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации
P.Март, Г.Шмидт	1997	совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированными на долгосрочные целевые установки
Маслов	2002	программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, который предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации
Зеленова А.И.	2004	подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества

*(адаптировано автором по [3])*

Проведенное нами исследование на ряде предприятий Республики Молдова, показавшее необходимость проведения изменений, которые должны основываться на современных идеях менеджмента, привели к следующим выводам:

- Необходимость отказа на большинстве предприятий от структур управления, построенных по типу механистических, изменение их при помощи сжатия в более плоские, или горизонтальные. Такое изменение повлечет за собой следующие преобразования в работе исполнителей, а также руководителей предприятий:
  - функциональные операции, ранее обособленно выполняемые разными работниками, будут объединяться в более сложные и последовательные задания, что, в свою очередь, приведет к отсутствию в необходимости согласования каждого шага исполнителей, находящихся на одной ступени организационной структуры, то есть, к уменьшению длительности операций, а с другой стороны, к разнообразию работы, повышению ответственности, а следовательно, и доверия к работникам;
  - такое изменение должно привести и к совершенствованию функции контроля, во-первых, количество проверок должно сократиться, в силу большего доверия к исполнителям, а во-вторых это связано с уменьшением ступеней управления, а следовательно, и контролирующих органов;

- подобное преобразование не должно вести к полному отказу от принципов централизации, так как они, определенно, играют свою положительную роль в системе управления, но следуя требованиям стратегического менеджмента изменений, подход преобразовывается в централизованно-децентрализованный.
- Изменение мышления, как управленцев, так и всего остального персонала, задействованного в работе предприятия, что приводит к изменению:
  - планов относительно саморазвития всех работающих;
  - способов оценки и оплаты труда персонала;
  - способов принятия решений.
- При использовании нового подхода к управлению персонала организационная культура приобретает большее значение по сравнению с традиционным подходом, так как ценности и убеждения на уровне всей организации должны поддерживать функционирование всех бизнес - процессов в контексте реализации стратегии.
- Новый подход к управлению накладывает свой отпечаток и к стилю лидерства, который должен стать партисипативно-коллективным, «соучаствующим».

Все вышеуказанные преобразования логично приводят к необходимости использования новых подходов к лидерству, предполагающих не жесткие директивные методы, а мягкие, гибкие, ситуационные модели, которые помогали бы персоналу адаптироваться к сложностям внешней среды, к проведению постоянных изменений.

Концепция организации как изменяющейся социальной системы, ориентация на гибкие изменчивые технологии требуют изменения управленческой философии, создания новой организационной культуры и новых системно – ситуационных подходов.

Согласно проведенным исследованиям на предприятиях центрального региона Республики Молдова, ранжирование ответов на вопрос, относительно важнейших качеств лидера, ответы, в общем по исследуемой выборке распределились следующим образом:

**Таблица 2**

**Ранжирование важнейших качеств лидера по оценкам исследуемой выборки (персонала (подчиненных) предприятий центрального региона Республики Молдова)**

<b>№ п/п</b>	<b>Качество лидера</b>	<b>% персонала, выделившего данное качество на первое место</b>
<b>1</b>	Поддержка сотрудников в достижении результатов	<b>28</b>
<b>2</b>	Способность эффективно взаимодействовать с людьми	<b>26</b>
<b>3</b>	Стремление к сотрудничеству в процессе решения проблем	<b>15</b>
<b>4</b>	Уверенность в себе	<b>11</b>
<b>5</b>	Понимание проблемы других как собственных	<b>10</b>
<b>6</b>	Умение быстро принимать правильные решения	<b>5</b>
<b>7</b>	Воздействие на сотрудников посредством убеждения	<b>3</b>
<b>8</b>	Умение достойно держаться на публике	<b>2</b>
	<b>Всего</b>	<b>100%</b>

Данная таблица представляет приоритеты большинства опрошенного подчиненного персонала действующих предприятий. Как видно из таблицы, важнейшим качеством лидера большинство сотрудников считает поддержку со стороны лидера в достижении результатов, а также способность эффективно взаимодействовать с людьми, несмотря на

то, что все сотрудники считают, что перечисленные качества, несомненно, важны для лидера.

Таким образом, новая концепция управления человеческими ресурсами, переключаясь с результатами практических исследований, подтверждает важность лидерства, которое бы характеризовалось понятиями поддерживающего, сопереживающего, в какой-то степени, «сервисного» стиля управления.

Первостепенная роль лидера заключается в разъяснении каждому члену команды его миссию и функции, исходя из представления идеальной организации, которую необходимо построить на основе существующей. Лидер должен настроить команду на серьезные усилия, упорную работу, а также на наиболее оптимистичные результаты деятельности.

Лидер, несомненно, должен влиять на команду с помощью харизмы, то есть, используя власть примера, подталкивать к отождествлению исполнителя-члена команды с лидером. Лидер не заставляет других людей делать то, что он хочет, а заставляет их желать того же, что и он сам, другими словами, управляет посредством убеждения. Он формирует параметры новой организации и убеждает людей в том, что они хотят стать её частью, хотят добиваться высоких результатов, несмотря на то, что предстоит преодолеть множество неудобств. [2,3,4]

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого порядка, нежели первичные, а именно: социальным взаимодействием, успехом и самовыражением, он пытается сделать работу своих сотрудников более интересной и привлекательной.

Несмотря на то, что мотивационные ценности современных сотрудников высоки, следует не забывать и об удовлетворении первичных потребностей, а именно - оплате и условиях труда членов команды, что важно на данный момент для многих предприятий Республики Молдова, переживающих кризис.

Кроме этого, на наш взгляд, на предприятиях необходимо разрабатывать внутрифирменную систему формирования лидеров, так как выявление и оценка сотрудников с лидерским потенциалом является стратегически важной задачей управления персоналом и имеет большое значение как при осуществлении переломного преобразования, связанного с переходом на новую ступень развития, так и в дальнейшей деятельности предприятия. Эта необходимость подтверждается и результатами настоящего исследования. Так, 3/4 опрошенных сотрудников из выборки ощущают потребность в лидерстве в своих организациях.

Большое значение при развитии лидерского потенциала на предприятии имеет сверхлидерство, как одного из составляющих современной системы управления персоналом. На сегодняшний день сверхлидерство, которое способно построить и реализовать эффективное действие обучающейся организации, является наивысшей ступенью эффективного менеджмента персонала.

Такая новая философия для современных молдавских предприятий сможет обеспечить успех их деятельности на годы вперед, что является основной задачей стратегического планирования.

Инновационный тип экономического развития, к которому стремятся предприятия Республики Молдова, возможен при высоком уровне накопления знаний и культуры, повышения профессионального уровня персонала в производстве товаров и услуг. Большое значение также имеет и стиль управления, который, во многом и способствует достижению командой намеченных результатов.

Основное внимание стратегического управления персоналом на местных предприятиях должно быть сфокусировано на осуществлении необходимых изменений. Проводя их, руководитель заранее ориентируется на те аспекты, которые могут

измениться при внедрении нового подхода к управлению. К ним относятся: обеспечение организации необходимым персоналом, уточнение специальных качеств сотрудников, их специализации, обучение персонала, его мотивацию, создание условий для командной работы, построение особой корпоративной культуры, формирование и развитие лидерского потенциала на предприятии. Учитывая вышеперечисленные аспекты, компания сможет добиться успешной реализации стратегии.

#### **Библиография:**

1. DAVID, F. Strategic management and concepts of strategic management. Fourth edition Macmillan Publishing Co, 1993
2. БЕЛБИН, М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Перевод с английского. Москва: НИРРО, 2003.
3. ЗЕЛЕНОВА О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – Москва: НИГО, 2004.
4. ЗИНКЕВИЧ-ЕВСТИГНЕЕВА, Т. Команда на рынке: стратегия и методы. Санкт-Петербург: Речь, 2003
5. КОМИССАРОВА Т.А. Управление человеческими ресурсами. – Москва: Дело, 2002.
6. МАСЛОВ В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке.- Москва. 2002
7. МИНЦБЕРГ Г., АЛЬСТРЭНД Б., ЛЭМПЕЛ Д. Школы стратегий. – Санкт-Петербург: Питер, 2000.

### **STRATEGIA ȘI ASANAREA SARCINILOR STRATEGICE ALE ORGANIZAȚIEI ÎN ECONOMIA CONCURENȚIALĂ**

*Irina CĂLUGĂREANU, dr., conf univ.  
Catedra “Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *Strategy is simultaneously a perspective of development and a sample model of reacting to changes of the external environment in which the organization works. The strategy appears competitive position, organizational structure, its system of values, motivation and control specific personnel.*

**Cuvinte cheie:** *strategie, planificare, dezvoltare, implementare, control, misiune, scop, business, concurență.*

Termenul „strategie” presupune noțiune de plan general, stabilirea consecutivității principalelor acțiuni, distribuirea forțelor principale, elaborarea eventualelor variante de acțiuni.

Strategia businessului nu este fenomen stabilit o dată și pentru totdeauna – el este în permanentă dezvoltare, de aceea apare necesitatea de a revizui scopurile strategice [3, p. 12].

De aceea, strategia este proces și conține trei etape:

- 1) analiza strategică;
- 2) alegerea strategică;
- 3) implementarea strategiei și managementul acesteia.

H. Mintzberg prezintă cinci abordări ale conținutului noțiunii „strategie” [2, p. 14]:

- strategia este plan, o anumită formă de consecutivitate elaborată conștient și premeditat a acțiunilor, linie călăuzitoare (sau un șir de asemenea linii), care se menține în situație concretă. Conform acestei înțelegeri, strategia are două caracteristici esențiale: ea se creează preventiv, pînă la începerea acțiunilor; ea este elaborată conștient și cu un anumit scop;
- truc, manevre și procedee aplicate pe larg pentru biruirea adversarului;
- patern (principiu de comportament, schemă stabilă de acțiuni), gândit preventiv și care se aranjează pe parcursul dezvoltării evenimentelor – este o anumită consecutivitate în

- comportament;
- poziție – raportul dintre organizație și aceea ce se definește ca „mediu extern”. Conform aceste înțelegeri, strategia devine forță mediatoare, sau „intermediar” între organizație și mediul extern;
- și ca perspectivă, strategia este perspectivă, adică esența ei se definește nu doar de poziția aleasă, dar și de metoda înrădăcinată de percepere a lumii.

Ultima definiție, de lângă toate celelalte, presupune, că strategia este concepție. Aceasta înseamnă, că toate strategiile reprezintă în sine abstracții, existente doar în închipuirea părților interesate.

Diferite tipuri de strategii, de la maximum conștiente pînă la maximum spontane: (strategii planificate; strategii antreprenoriale; strategii procesuale; strategii nelegate; strategii ale consensului; strategii impuse) pot deveni obiect ale cercetării experimentale, deoarece strategia atinge cele mai fundamentale aspecte ale naturii organizației ca instrument al percepției și acțiunii colective.

În așa mod, strategia este direcția de dezvoltare perspectivă a companiei, concepția funcționării și dezvoltării organizației în perspectiva de timp stabilită. Sistemul de decizii administrative importante privind amplasarea resurselor organizației pentru crearea avantajelor concurențiale de lungă durată pe piețele țintă, precum și programele de acțiuni concrete și adecvate, necesare pentru realizarea scopurilor stabilite.

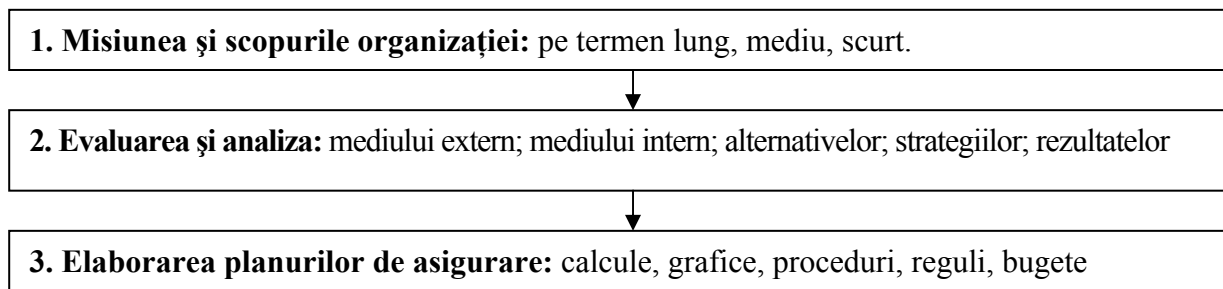
Strategia este concomitent și perspectiva dezvoltării și monștră, model de reacționare la schimbările mediului extern, în care acționează organizația. Strategia apare în poziția concurențială, structura organizației, sistemul ei de valori, în specificul motivării și controlului personalului. Procesul de gestionare strategică include în sine trei etape - planificarea strategică, realizarea strategiei, controlul strategic.

La rîndul său, planificarea strategică este proces de stabilire a scopurilor organizației, formulare a politicii ei și elaborare a strategiilor, precum și distribuire a resurselor necesare pentru atingerea mai bună a scopurilor stabilite.

Planificarea strategică reprezintă în sine forma de precizare sau prognozare, care se perfectează sub formă de sistem de calcul, metode, proceduri și reguli. Sarcina principală a planificării strategice constă în aceea de a servi drept instrument pentru adoptarea deciziilor administrative. În unele cazuri planificarea strategică și operativă, gestionarea strategică și operativă trec una în alta. Deoarece sarcina principală a planificării strategice este prognozarea viitoarelor probleme și posibilități ale întreprinderii, ea în marea sa parte presupune *rezolvarea sarcinilor dezvoltării stabile*. Din cele patru *direcții principale* ale planificării strategice și gestionării (*distribuirea resurselor, adaptarea la mediul extern, coordonarea internă, elaborarea strategiilor organizaționale*) două – adaptarea la mediul extern și coordonarea internă – se referă direct la sistemul de planificare și gestionare a stabilității.

Deoarece sarcina principală a planificării strategice este prognozarea viitoarelor probleme și posibilități ale întreprinderii, ea în mare măsură este orientată spre procesele stabile și previzibile pe piață.

Planul strategic general se tratează ca program, în conformitate cu care se orientează activitatea firmei în decursul unei perioade de timp îndelungate.



**Figura 1. Sistemul de planificare strategică a întreprinderii [2, p.30]**

Tipurile principale a metodelor de planificare strategică sunt mediate sau legate nemijlocit cu problema stabilității. Așa dar, metoda analizei decalajului dintre scopuri și rezultate, bazată pe extrapolarea tendințelor în sistemul existent și cu resursele existente presupune determinarea posibilității de sporire a rezultatelor activității ca urmare a utilizării posibilităților disponibile, cât și în rezultatul formării noilor posibilități.

În special, se au în vedere posibilitățile marketingului. Așa dar, diversificarea (extinderea obiectelor activității sau diversității acțiunilor) reprezintă în sine un nou spectru de posibilități. Acest tip de reglementare este aplicabil întreprinderii, care are tendință stabilă de creștere și dezvoltare, posibilități și resurse necesare pentru atingerea celor mai înalte rezultate din contul utilizării mai eficiente ale acestora.

Gestionarea *prin asanarea sarcinilor strategice* reprezintă în sine crearea sistemului de mobilizare orientat pentru prevenirea mersului evenimentelor în funcție de gradul amenințărilor, importanță și urgență. De aceea, acest sistem include în sine: supravegherea permanentă a tuturor tendințelor; analiza cu scopul depistării pericolelor; evaluarea pericolului (cele mai urgente și cele mai importante, cu reacționare imediată, sarcinile importante de urgență medie, importante, dar nu urgente, sarcini false); pregătirea deciziilor de către grupurile operative special create; adoptarea deciziilor și controlul din partea conducerii.

Cel mai fin instrument de asigurare a stabilității este gestionarea pe baza semnalelor de apariție a pericolului. Aceasta metodă este cea mai eficientă în cazul nivelului înalt de instabilitate, când apare necesitatea de a pregăti deciziile din timp, când semnalele de pericol sunt încă slab exprimate. Acesta este primul nivel de gestionare a stabilității în baza semnalelor slabe. Al doilea nivel este legat de pregătirea măsurilor de reducere a vulnerabilității întreprinderii și sporire a flexibilității ei cu scopul reacționării rapide deja la nivelurile semnalelor clare și determinate de pericol, adică în acest caz un rol major îl joacă factorul de timp, deoarece *în cazul schimbării instabilității timpul pentru elaborarea deciziei poate fi insuficient*. Respectiv se evidențiază două niveluri de adoptare a deciziilor în funcție de concretizarea pericolelor. Și în final, se utilizează *sistemul de măsuri excepționale în cazul surprizelor strategice*. Cum se vede din denumire, acesta este sistemul de reacționare la factorii instabilității și amenințărilor în cazurile, în care ei apar pe neașteptate și în pofida așteptărilor, când sarcinile apărute nu sunt cunoscute din experiența trecută, când este posibil un prejudiciu de proporții și în alte situații extreme. Cu toate acestea, acesta este anumit sistem, adică un set de decizii tip în circumstanțe excepționale, orientat pentru obținerea informației speciale, redistribuirea și delegarea obligațiilor, crearea grupurilor operative de conducere etc. În așa mod, acesta este sistem de reacționare la circumstanțe extraordinare prin metode tipice.

Prevederile conceptuale expuse de planificare strategică și gestionare sunt pe larg răspândite și dețin calitatea de metodologie clară și universală, cunoașterea și aplicarea căreia este necesară. Însă aplicarea lor în activitatea practică necesită decizii metodologice suplimentare.

Gestionarea întreprinderii poate fi considerată ca cea mai importantă resursă de asigurare a stabilității. Chiar și stabilitatea financiară, care este, se pare, componentă exhaustivă a tuturor celorlalte resurse de stabilitate, totuși este insuficientă. Resursa administrativă are acel avantaj indiscutabil că poate fi utilizat cât în lipsa stabilității financiare, atît și în prezenta acesteia. Prin urmare, resursa administrativă este resursă deosebită, și această trăsătură constă în faptul că utilizarea ei depinde în întregime și complet de însăși întreprinderea [1, p. 82].

De aceea, gestionarea trebuie să fie apreciată nu doar în schemele și indicatorii tradiționali, dar și de pe poziții în ce măsură însăși gestionarea ca proces deține calitățile comparate cu indicatorii stabilității (nivelul de organizare, universalitatea, rentabilitatea și manevrabilitatea).

La construirea sistemului de gestionare a calității și la aplicarea acestuia se propune de a utiliza principiul proiectării continuă a întreprinderii.

Dezvoltarea organizației este proces continuu de schimbări și trecere de la structura veche (stabilitate) la structura relativ nouă dinamică. La rîndul său, acest proces se derulează atît prin



schimbările treptate, cât și avînd caracter unic radical. Cu toate acestea, organizația în acest moment deține și trebuie să dețină o anumită structură (stabilitate) și dinamică și nu poate reprezenta în sine un proces continuu de devenire sau să se afle în starea de reorganizare permanentă. Organizația este structură statică sau dinamică, iar reproiectarea organizației este trecerea (lentă sau bruscă) de la un gen de stabilitate și caracter de organizare la alta.

Conținutul intern al procesului de proiectare este analiza interacțiunii forțelor, părților, trăsăturilor, proceselor și tendințelor de schimbare, amplasate în perechi opuse (polare)- în limitele critice (punctul de trecere) interacțiunea forțelor opuse (în raport cu menținerea sau schimbarea obiectului) atinge maxima, la depășirea căreia pierderea stabilității duce la distrugerea întregului sistem. În cazul inevitabilității atingerii acestui punct într-o anumită perioadă de timp trebuie să fie depuse eforturi de reorganizare a sistemului de stabilitate chiar și din contul pierderii totale a structurii anterioare. Problema prognozării parametrilor critici ai activității întreprinderii în regim stabil este legată de faptul că diferite elemente și subsisteme au diferite puncte critice, ceea ce în mod grav face deficilă diagnosticarea proceselor distructive și duce la utilizarea metodologiei și practicii reingineriei, adică în loc să se schimbe anumite elemente sau procese pe rînd și treptat, duce la schimbarea radicală a întregului sistem de business.

În întregime radicalismul schimbărilor nu poate fi apreciat în mod univoc, dar fără îndoială schimbările bruște, radicale de economie în limitele ramurii, regiunii, parametrilor macroeconomici ai economiei naționale, politicii economice are caracter distructiv pentru stabilitatea întreprinderilor concrete anume în pofida faptului, că la baza construirii lor, funcționării și dezvoltării se află orientarea spre echilibru în raport cu condițiile externe, iar scopul adaptării este stabilitatea dezvoltării. De aceea, activitatea întreprinderii concrete este inertială și nu admite schimbarea bruscă a condițiilor externe de activitate, fără riscul distrugerii. Rezolvarea metodologică generală a acestei probleme constă în construirea modelului întregu de funcționare și dezvoltare a întreprinderii, corporației, ramurii, regiunii, economiei naționale în două planuri: cît model funcțional actualmente, atît și model (modele) din viitorul proxim sau îndepărtat. Acesta este principiul inițial al proiectării continue a întreprinderii.

În concluzie putem menționa că strategia este concomitent atît perspectiva dezvoltării, cît și monstră, model de reacționare la schimbările mediului extern, în cadrul căreia acționează aceasta organizație. Strategia apare în poziția concurențială, structura organizației, sistemul ei de valori, în specificul motivării și controlului personalului.

La rîndul său, planificarea strategică este proces de stabilire a scopurilor organizației, formulare a politicii ei și elaborare a strategiilor, precum și distribuire a resurselor necesare pentru atingerea mai bună a scopurilor stabilite.

Necătînd la aceasta, pe cît de rafinat ar fi sistemul asigurării stabilității funcționale a întreprinderii, chiar dacă acesta se bazează pe principiul proiectării continue, adică schimbarea formei pînă la distrugerea formei organizațional – tehnologice, organizațional – juridice și economice, ea nu este în stare să asigure garanția supraviețuirii „continue” a întreprinderii.

### ***Bibliografie***

1. Clarche L. Managementul schimbării: ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbărilor într-o organizație. București: Teora. 2002. 192 p.
2. Mintzberg H. Ascensiunea și declinul planificării strategice. București: Publica, 2008. 423 p.
3. Management strategic. <http://ru.scribd.com/doc/55121087/Carte-Management-Strategic>

## INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE

*Silvia BUCIUȘCAN, dr., conf. univ.*

*Mariana ȘENDREA, dr., conf. univ.*

*Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *Organizational culture is a relatively new and very exciting about the modern approaches to management, the relief of intense theoretical and pragmatic concerns raised in recent decades. Its main merit is that it highlights, once again, the importance of the human factor in the success of any activity and need reconsidering its role, not just as a cost element products, work or services performed, but as the most valuable resource of an organization, capital as a genuine designed to provide a real competitive advantage. Although considered "invisible" to many experts or neglected by a number of managers, organizational culture exerts a major impact on the functionality and performance of modern enterprise.*

**Cuvinte-cheie:** *cultura organizațională, cultura managerială, schimbare organizațională..*

În perioada actuală, când schimbarea constituie caracteristica dominantă a tuturor sistemelor social-economice, este necesară gestiunea culturii organizaționale, care să asigure adaptarea permanentă la modificările permanente din mediul intern și extern al organizației. Atunci când schimbarea organizațională este realizată în condiții optime și de către o conducere competentă, ea constituie un important factor de succes pentru întreprinderi. O cultură puternică protejează organizația de schimbările de mediu și conferă valorilor ei stabilitatea necesară supraviețuirii pe termen lung. Aceste organizații pot să se adapteze rapid schimbărilor survenite, gășind în valorile lor forța necesară pentru a rezista.

Relația dintre cultura și performanța unei organizații este reliefată de funcțiile culturii organizaționale: întărește coeziunea colectivului de salariați, îmbunătățește adaptarea externă a organizației, crește loialitatea personalului, prin încurajarea sentimentelor de devotament și fidelitate față de organizație. Tot mai multe organizații sunt conștiente de „forța” unei culturi organizaționale, ea constituind un instrument strategic important pentru a orienta și mobiliza oamenii către țeluri comune, o pârghie care favorizează sau frânează introducerea noului, constituind „cheia” excelenței organizaționale.

Cultura managerială, ca componentă a culturii organizaționale, reflectă modul de conducere a afacerilor, gândirea managerilor, standardele etice, tipurile de comportament, politicile manageriale adoptate, tradițiile, atitudinile și evenimentele specifice care au marcat evoluția organizației. Funcțiile culturii manageriale constau în impunerea unui anumit sens identității, în stabilizarea sistemului social, în asocierea unor semnificații de referință și în contribuția la modelarea de comportamente.

Întrucât organizațiile își desfășoară activitatea într-un spațiu național sau multinațional, în care personalul are anumite convingeri, un sistem specific de valori sociale, religioase, morale, estetice etc., cultura organizațională este puternic influențată de cultura națională.

În opinia lui Geert Hofstede, „cultura se învață, nu se moștenește. Ea provine dintr-un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie să fie deosebită de natura umană, pe de o parte, și de personalitatea individuală, pe de altă parte, deși limita exactă dintre natura umană și cultură, precum și dintre cultură și personalitate este un subiect de discuție în lumea oamenilor de știință din domeniul științelor sociale”.

Asemenea culturii unui popor, care se formează și se dezvoltă pe parcursul mai multor generații, prin acumularea și asimilarea unor valori, tradiții, obiceiuri, convingeri, norme de comportament etc., și cultura unei organizații este un proces, complex, gradual, de durată, ce impune o prezență continuă, interacțiune și eforturi intense de acumulare, de învățare.

Pentru a înțelege relația cultură organizațională – schimbare, trebuie să avem în vedere următoarele caracteristici esențiale:

- Cultura este compusă din trei elemente cheie: credințele, componentele și atitudinile care au caracter orientativ în considerarea unor acțiuni potrivite sau nepotrivite pentru indivizii și grupurile din organizație.
- Cultura este împărtășită, favorizând coeziunea oamenilor într-o organizație.
- Cultura se dezvoltă de-a lungul timpului, cultura organizațională curentă fiind rezultatul credințelor, comportamentelor și atitudinilor care au contribuit în trecut la succesul companiei.

Etapele unei acțiuni de schimbare culturală sunt:

1. **Identificarea culturii existente**, prin diagnoza culturală și includerea culturii în cadrul general de factori organizaționali;
2. **Planificarea schimbării**, ce constă în alcătuirea listei cu schimbările necesare, evaluarea riscurilor culturale și crearea planului de acțiune;
3. **Situația dorită**, o cultură care să fie în concordanță cu direcția generală a organizației și care să favorizeze schimbarea, modificarea comportamentelor în concordanță cu noua cultură, susținerea schimbării efectuate.

Atunci când realizăm o schimbare culturală, trebuie să ținem cont de următoarele aspecte:

- Identificarea, analiza și eventual schimbarea modelelor mentale existente în organizație;
- Realizarea concordanței între elementele culturii organizatorice și viziunea, misiunea, strategiile, obiectivele și mediul extern al organizației;
- Obținerea credibilității pentru acțiunile întreprinse și câștigarea implicării oamenilor, prin aplicarea politicilor, procedurilor și practicilor care să concorde cu noua cultură;
- Preântâmpinarea rezistenței la schimbare prin furnizarea de argumente puternice și raționale (majoritatea schimbărilor culturale necesită mult efort și timp pentru a învinge rezistența la schimbare);
- Diseminarea noii culturi în întreaga organizație prin utilizarea diferitelor mecanisme de transmitere (canale atât formale, cât și informale de comunicare) și a practicilor de comportament care să reflecte noua cultură;
- Folosirea abordării participative pentru a obține o schimbare culturală profundă și susținută.

Crearea unei culturi favorabile schimbării implică și managementul unui proces de modificare comportamentală care, în viziunea lui Kurt Lewin, se realizează în trei etape planificate:

1. Dezghețarea (deschiderea) – reducerea acelor forțe care își mențin purtările prezente, recunoașterea nevoilor de schimbare;
2. Mișcarea (modificarea, transformarea) – dezvoltarea unor noi abilități sau comportamente și implimentarea schimbării;
3. Reânghețarea (închiderea) – stabilirea schimbării la noul nivel și întărirea ei prin mecanisme susținătoare, de exemplu politici, structuri sau norme.

Existența unei culturi organizaționale este necesară, în special, în faza de început, când oamenii trebuie să înțeleagă pe deplin utilitatea și necesitatea modificărilor survenite, pentru a acționa cu toată convingerea în noua direcție. De aceea, încă din momentul recrutării, personalul trebuie familiarizat cu principalele aspecte ale culturii organizației în care își va desfășura activitatea. Prin aceasta se urmărește realizarea unei compatibilități cât mai depline a culturii individuale a angajaților cu cultura organizațională, ceea ce are ca efect atât satisfacția personalului, cât și performanțele obținute și eficiența pe termen lung.

Schimbarea culturii organizaționale înseamnă noi roluri, noi ritualuri, modificări în modul de îndeplinire a sarcinilor. O cultură puternică protejează organizația de schimbările de mediu și conferă valorilor ei stabilitatea necesară supraviețuirii pe termen lung. Aceste organizații pot să se

adapteze rapid schimbărilor survenite, găsind în valorile lor forța necesară pentru a rezista.

Experiența practică a demonstrat că nu există o „rețetă” privind succesul garantat al unei culturi organizaționale, deoarece ea este creată, transformată, schimbată și modelată permanent de către angajații întreprinderii respective.

Specialiștii au ajuns la concluzia că schimbarea cu succes a unei culturi organizaționale necesită cel puțin 15 ani, de aceea argumentele trebuie să fie foarte serioase. Managerii trebuie să identifice elementele de mediu care se modifică și care impun schimbarea culturii organizaționale.

În general, pot fi reținute cinci motive care pot justifica schimbarea de cultură într-o organizație:

- organizația are valori puternice, dar care nu mai sunt în concordanță cu schimbările din
- mediul ambiant;
- firma nu poate face față concurenței;
- activitatea este nerentabilă;
- firma urmează să fuzioneze cu alte companii foarte mari;
- firma este mică, dar se dezvoltă rapid.

În prezent, accentuarea fenomenului de globalizare, de internaționalizare a activităților generează un ritm mult mai rapid al schimbărilor organizaționale și ridică în fața managerilor noi exigențe legate de corelarea strânsă a culturii organizațiilor lor cu cultura națională a țărilor cu care colaborează. Cheia creșterii eficacității într-un mediu ambiant schimbător este tocmai existența unei culturi organizaționale dinamice, capabilă să se adapteze la dificultățile generate de diferențele culturale existente.

Schimbarea culturii organizaționale nu constituie un scop în sine, ci o modalitate de consolidare a identității unei organizații, în lupta tot mai acerbă pentru câștigarea și păstrarea unei poziții competitive pe piața internă și externă. De aceea, ea reprezintă un element major care trebuie luat în considerare atunci când intervin modificări în viața organizațiilor, o pârgie care favorizează sau frânează introducerea noului.

#### ***Bibliografie:***

1. Doina I. Popescu, Managementul general al firmei, ediția a II-a , editura ASE București, 2010.
2. Mirela Sârbu, Doina Roșca, „Despre relația tridimensională: schimbare – cultură organizațională – performanță”. Revista “Business & Leadership” nr.1, 2009.
3. Mirela Sârbu, Gula Bakacsi, “Reconsiderări ale culturii organizaționale în contextul schimbărilor actuale”. Revista “Business & Leadership” nr.2, 2009.
4. Gh. Ionescu, Andrei Toma „Cultura organizațională și managementul tranziției”, Editura Economica, 2001.

### **DECIZIA EFICIENTĂ – FACTOR AL REALIZĂRII STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI**

***Elena GRAUR, dr., conf. univ.***

***Raisa LAPUȘIN, dr., conf. univ.***

***Universitatea Cooperatist-Comercială din Moldova, Chișinău***

***Abstract.*** *The decision – an instrument of major and priority tool for managing< it mobilizes the entirety of the personnel and directed it depending on the existents goals. The decision penetrates and encompasses all of the managerial functions, inserted all administrative hierarchic levels. In fact, the decision is the stimulus of the creative thought, the point o promote action, is the support of the managerial processes.*

*The corporate finance are part of the general financial relationships, their movement reflects the process of formation, distribution and use of income within organizations in the*

*various branches of the national economy is regulated by the decisions of the top management.*

**Cuvinte-cheie:** *decizie eficientă, suport financiar, calificarea angajatului, mediul de implementare, raționalitate.*

Decizia este rezultatul gândirii creative a managerului și piatra de temelie în realizarea strategiei organizaționale. Decizia managerială trebuie să fie luată de către manager cu scopul realizării obligațiilor care reies din specificul funcției obținute.

Managerul are misiunea obținerii eficienței maxime în utilizarea resurselor organizaționale disponibile. Managerul trebuie să posede și să stăpânească toate metodele și tehnicile ce ar asigura luarea unei decizii în condiții de eficiență.

**Managerul în temeiul postului deținut este investit cu dreptul de a lua decizii, care vădese un grup de activități fundamentale, printre care:**

- decide orientările strategice organizaționale;
- realizează diviziunea și consumul strategiei organizaționale;
- asigură monitorizarea curentă a activității, etc.

Managerul poartă deplină responsabilitate pentru eficiența și efectele deciziilor luate, iată de ce managerul trebuie să fie abil în a lua cea mai eficientă decizie și a-și asuma riscurile posibile, care adesea nu pot fi prevăzute. Decizia optimă solicită competențe speciale, utilizând abordarea complexă și cea situațională.

Abordarea procesuală a științei manageriale generează necesitatea tratării deciziei ca un proces de soluționare a situațiilor strategice și neordinare. Acest proces managerial e conturat printr-un șir de etape consecutive la baza cărora stă problema în esența sau situația dificilă.

În viziunea unii șir de savanți, ce au cercetat procesul luării deciziilor strategice, susțin că acesta este constituit din următoarele etape (tabelul nr.1).

Analiza expunerilor ne permite să constatăm că un loc deosebit în procesul de luare a deciziei îi revine etapei de implementare a hotărârilor luate.

**În viziunea noastră procesul decizional poate fi structurat în trei segmente:**

1. Definirea și studierea problemei,
2. Elaborarea alternativelor și alegerea deciziei optime,
3. Implementarea deciziei în practică.

Fiecare segment întrunește o serie de activități necesare a fi realizate, dar cea mai dificilă este etapa a treia. Aceasta constă în organizarea realizării deciziei și a monitorizării implementării hotărârilor deja aprobate. Organizarea implementării deciziei presupune coordonarea eforturilor tuturor resurselor umane antrenate în procesul administrativ și cel executiv.

**Eficacitatea implementării deciziilor este influențată de factorii:**

1. profesionalismul personalului managerial,
2. calificarea personalului antrenat
3. mediul endogen și exogen organizațional,
4. calitatea sistemului informațional,
5. suportul financiar în implementarea deciziei,
6. metodele de implementare a deciziei ( managementul prin obiective, analiza SWOT, metoda de expertiză, modelarea, metodele statistice și metodele scalare, etc.).

Etapa de implementare a deciziei manageriale cere o pregătire temeinică și deținerea unei autorități neformale pe lângă cea formală, ce reiese din statul funcției deținute. Decizia se reflectă asupra subordonatului la nivel de personalitate, dar și de grup. Astfel se solicită abilități manageriale de a convinge și de antrenarea subordonaților în procesul de realizare a deciziei manageriale. În scopul fundamentării și asigurării eficacității deciziei luate managerul va analiza premisele eșecurilor ale deciziei manageriale și va lansa argumentarea necesității și a obiectivismului urmărit prin decizia luată, reușind să convingă subordonatul ca să acționeze și să se comporte întru asigurarea realizării sarcinii delegate de către manager.

## Etapile procesului decizional în opinia diferitor autori de management

Nr. ord.	Autor	Etapile procesului decizional
1.	Ov. Nicolescu	1. Identificarea și definirea problemei; 2. Precizarea corespunzătoare a obiectivului; 3. Stabilirea alternativelor sau a variantelor decizionale; 4. Selectarea celei mai convenabile alternative, privind decizia; 5. Aplicarea deciziei; 6. Evaluarea rezultatelor obținute.
2.	M. Dumitrescu	1. Adunarea datelor; 2. Selectarea datelor și ordonarea lor; 3. Analiza informațiilor și construirea variantelor; 4. Luarea deciziei; 5. Aplicarea deciziei; urmărirea și controlul aplicării ei.
3.	M. Mescon, M. Albert, F. Khedoury	1. Diagnosticarea problemei; 2. Formularea limitelor și criteriilor de adoptare a deciziei; 3. Alegerea/formularea alternativelor; 4. Evaluarea alternativelor; 5. Selectarea unei singure alternative; 6. Implementarea; 7. Legătura inversă.
4.	P. Nica	1. Determinarea obiectivelor generale și a condițiilor concrete; 2. Identificarea și definirea alternativelor de acțiune pentru realizarea obiectivului concret; 3. Luarea deciziei; 4. Realizarea deciziei; 5. Controlul executării.
5.	M. Vlăsceanu	1. Definirea și analiza problemei; 2. Formularea și evaluarea soluțiilor alternative; 3. Alegerea celei mai bune alternative; 4. Implementarea deciziei privind cursul de acțiune ce trebuie urmat.
6.	H. Simon	1. Determinarea situațiilor care cer luarea deciziilor; 2. Construirea și analiza evenimentelor cauzate de fiecare acțiune (reprezintă un act de concepție); 3. Selecția unei acțiuni dintre cele posibile (activitatea de alegere).

În procesul de implementare decizională managerul va ține cont de faptul că primordial va întocmi un plan de soluționare a situației problemă, orientat spre realizarea obiectivelor organizaționale, antrenând personalul participant în realizarea deciziei încât să reușească dezvoltarea tuturor abilităților și cunoștințelor subalternilor, utilizând delegarea și motivarea adecvată, cât și dezvoltarea simțului de responsabilitate pentru efectele activității sale.

**Realizarea deciziei se confruntă cu o serie de obstacole:** decizi este luată de manager, dar e realizată de către subordonat, aceasta ar putea genera un șir de stări cu caracter conflictual. Managerul va tinde să ocolească eventualele situații conflictogene. Aceste tendințe pot fi favorizate prin organizarea și dezvoltarea unor rețele de comunicare eficiente. În elaborarea sistemului decizional se va ține cont de particularitățile fiecărui nivel ierarhic, deoarece, fiecare nivel are un anume specific în funcție de responsabilitățile delegate în administrarea acestuia.

Rezultatul eficient al deciziilor va fi atins numai în cazul când se va reuși să trezească subalternului speranța în așteptări mărețe și optimismul în rezultate de performanță, pasiune față de conținutul muncii realizate, dezvoltându-i concomitent curajul și abilități practice, iar în rezultat identificarea cu organizația, încât să-și subordoneze interesele individuale celor organizaționale.

Managerul de performanță presupune deținerea nu doar a cunoștințelor de bun administrator, ci necesită deținerea abilităților de pătrundere în sufletele subordonaților, liderul ce le cunoaște doleanțele, interesele, capacitățile și reușește cu iscusință să se facă auzit, înțeles și acceptat. Managerul-lider va depune străduință pentru promovarea ideilor sale prin subalternii discipoli. În această ordine de idei venim să menționăm și să specificăm unele calități și aptitudini strict necesare unui manager-lider:

1. pregătirea temeinică teoretico-practică,
2. intuiția,
3. capacitatea de motivație,
4. capacitatea de a risca, asumându-și eventualele responsabilități,
5. abilitatea de a lucra cu oamenii
6. abilitatea de a găsi suport financiar necesar realizării alternativei selectate

Eficacitatea deciziei e realizabilă când este luată în mod colegial, aplicând stilul participativ. Decizia trebuie să fie orientată spre obținerea unui rezultat măsurabil, exprimat prin indici și indicatori concreți. Emotivitatea și satisfacția datorită rezultatelor înscrise și a relațiilor interumane dezvoltate sporesc performanțele echipei de lucru.

Implementarea deciziei strategice cere ca aceasta să fie fundamentată științific, să fie legitimă în deosebi orientată spre scop și obligatoriu să dețină un suport financiar adecvat, ce iar asigură realizarea eficace a acesteia.

În cercetarea noastră vom insista asupra rolului ființelor în gestionarea eficientă și adoptarea unor decizii rezonabile și realizabile. La baza unei decizii realizabile stă diagnosticarea financiară justă și calculul surselor de finanțare posibile.

Perspectiva financiară înseamnă organizarea circulației mijloacelor monetare și a cambiilor; asigurarea unei conlucrări armonioase cu băncile; optimizarea impunerii fiscale; prezentarea rapoartelor operative privind starea achitărilor reciproce.

*Gestiune financiară* este tratată ca ansamblu al activităților de administrare a resurselor bănești, care cuprinde procesul de elaborare și implementare a deciziilor strategice și financiare în cadrul întreprinderii.

***Generalizând cele expuse anterior, putem formula următoarele concluzii:***

- finanțele întreprinderii reprezintă un caz aparte vis-a-vis de categoria generală a finanțelor și o sferă destul de flexibilă și independentă a relațiilor financiare;
- specificul finanțelor organizaționale este determinat de tipul relațiilor de proprietate în cadrul sistemului economic, de forma organizatorico-juridică a întreprinderii, precum și de particularitățile de ramură și regionale.

În procesul decizional prioritar se impune elaborarea și promovarea unei adecvate politici financiare a organizației.

***Principalele elemente fundamentale ale politicii financiare sunt:***

- gestiunea capitalului în general, și a celui acționar în special, asigură concentrarea pachetelor de acțiuni, necesară pentru funcționarea stabilă a organizației, fundamentarea formelor și metodelor de sporire a acestora. La prima etapă de dezvoltare a organizației toate deciziile trebuie canalizate în vederea efectuării emisiilor suplimentare de acțiuni cu scopul de a consolida pachetul de acțiuni. La etapa a doua se trece la reinvestirea profitului disponibil în astfel de întreprinderi, care practic nu poate ieși din componența corporației. Specificul patrimoniului cooperației de consum din Republica Moldova (cotele părți, un singur vot pentru oricare membru cooperat) solicită în procesul de luare a deciziilor respectarea unei ierarhii în luarea deciziilor strategice;

- elaborarea și promovarea unei politici transparente în domeniul evidenței finanțelor asigură comparabilitatea rezultatelor, creează o bază solidă pentru planificare, control și analiza serioasă și amănunțită în cadrul organizației;
- elaborarea criteriilor unice de formare a prețurilor, inclusiv pentru transferuri este oportună, când e vorba de promovarea unei politici coordonate a prețurilor de către corporație. Pentru a minimiza cheltuielile de tranzacție în cadrul organizației, este binevenită optimizarea bazei impozabile, mai mult chiar este foarte important de asigurat formarea parametrilor de estimare a profitului real al organizației;
- administrarea datoriilor de către creditor și debitor este un proces important privind gestiunea mijloacelor circulante în special în situațiile, când încă e destul de frecvent utilizat mecanismul achitărilor nemonetare. Determinarea priorităților la efectuarea plăților în ceea ce privește agenții economici, perioadele de timp, volumul achitărilor reciproce dintre unitățile în relațiile financiare intracorporative - toate acestea duc la minimizarea necesarului de mijloace de împrumut și, prin urmare, contribuie la ieftinirea procesului de asigurare cu resurse financiare a activității;
- coordonarea structurii serviciilor financiare constă în elaborarea unui sistem eficient de gestiune financiară a cooperăției de consum include neapărat două direcții fundamentale principale: elaborarea unei structuri eficiente a serviciilor financiare ale întreprinderilor; implementarea metodelor moderne de gestiune a fluxurilor monetare.

***De remarcat, că o serie de aspecte a politicii financiare sunt examinate sumar sau tangențial, ca:***

- analiza esenței finanțelor unei organizații, inclusiv particularitățile gestiunii financiare ce țin de structuri organizatorice de diferite niveluri și cu un variat grad de complexitate;
- metodele de stabilire a oportunităților financiare privind reorganizarea organizației;
- gestiunea finanțelor corporațiilor în condiții de criză economică, rată înaltă a inflației, nesuținerea de către guvern a antreprenoriatului național;
- estimarea situației financiare în cazul fuziunii unor întreprinderi sau când este atestat fenomenul subaprecierii acțiunilor și când nu este dezvoltată piața hârtiilor de valoare;
- politica financiară a unei organizații în condițiile conjuncturii nefavorabile pe piață.

Pentru a lua decizii eficiente este necesar de elaborat u compendium de documente cu caracter informativ-normativ, ce ar permite unificarea informației din toate subdiviziunile organizaționale, iar în rezultat se va simplifica procedura de luare și implementare a deciziilor.

Dirijarea și coordonarea proceselor decizionale de importanță majoră solicită o permanentă preocupare din partea managerilor care-s obligată să ghideze perfecționarea acestor procese, pentru a consolida capacitatea organizației în vederea elaborării unor decizii de calitate, asigurând eficiență și competitivitate sporită.

***În rezultatul cercetărilor concludem decizia va fi eficace dacă aceasta va deține la bază:***

1. suficient timp de pregătire a subalternilor pentru a fi capabili să implementeze decizia luată,
2. previzionarea tuturor consecințelor eventuale ca rezultat a implementării deciziei,
3. determinarea metodelor de estimare a eficienței deciziei luate
4. specificarea metodelor de control final al rezultatelor așteptate,
5. analiza rezultatelor obținute ca bază pentru ulterioara etapă de activitate organizațională.

#### ***Bibliografie:***

1. V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stancioiu, Managementul organizației, București: editura ALL BEECK, 2003;
2. P. Nica U. Ifimescu, Management Conceptii și aplicații, Iași: Editura SEDCOM LIBRIS, 2008,
3. O. Nicolescu Sistemul decizional al organizației, București: Editura Economică, 1998,
4. О. Виханский , Ф. Наумов, Менеджмент, Москва, изд.: Гардарики, 2001
5. И. Герчикова, Процесс принятия и реализации управленческих решений, Библиотека финансового менеджмента, Москва, 2004



## METODE CREATIVE DE IMPLEMENTARE A SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE

*Carolina TCACI, dr.*

*Catedra de Economie și management, U.S.B. „Alec Russo”, Bălți, R. Moldova*

**Abstract.** *The economic crisis has sharply strengthened uncertainty of an environment of the organizations. Comprehension of an indispensability of deep organizational variations inseparably from managerial process. It is important, that the organization considered variations as a favorable possibility for the progress and strengthening of potential of viability. As a major factor of variations the person acts, of its capacity to think creatively, to create, generate new ideas, to realize new results. Processes of globalization, information, economic crises dictate precise display of a creative side of management.*

**Cuvinte-cheie:** *schimbări organizaționale; factorul-pivot al schimbării; metode și tehnici de implementare a schimbărilor; metode creative de implementare a schimbării; creativitate; blocaje de ordin organizațional, individual, extraorganizațional; strategiile schimbărilor.*

**„Viitorul este al celor care se adaptează cel mai bine la schimbare”  
Charles Darwin**

Criza economică a accentuat considerabil incertitudinea mediului extern a tuturor organizațiilor. Dar, și în condiții de stabilitate, organizațiile se ciocnesc permanent de necesitatea introducerii schimbărilor de diferit gen, grad de intensitate și urgență etc. ca răspuns la exigențele mediului extern. Totodată, este binecunoscut faptul că organizațiilor, de altfel ca și indivizilor, le este caracteristica starea de homeostazie (homeostaza - proprietate a organismului de a menține, în limite foarte apropiate, constantele mediului intern [3]). Organizațiile și indivizii opun schimbărilor o rezistență instinctivă chiar și atunci, când acestea sunt în stare să „însănătoșească” sistemul, să îmbunătățească starea lucrurilor, să le faciliteze valorificarea potențialului sau să elimine cauzele dificultăților și problemelor.

În opinia autorilor McCalman și Paton schimbarea este un proces continuu de confruntare, identificare, evaluare și acțiune. Cercetătorii Androniceanu A. și Burduș E. consideră că schimbarea reprezintă „înlocuirea, modificarea sau transformarea în formă și/sau conținut a unui obiect sau fenomen” [1]. Semasiologic, schimbarea ține de modificarea formei, conținutului sau rezultatului. Respectiv, considerăm noi, schimbarea este ansamblul de acțiuni și procese transformaționiste care au drept scop perfecționarea, îmbunătățirea parametrilor cantitativi și, mai ales, a celor calitativi ai componentelor organizaționale.

Potrivit opiniei economiștilor Androniceanu A. și Burduș E. managementul schimbării organizaționale constă în „ansamblul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control a unor măsuri de înlocuire, modificare, transformare sau prefacere în formă și conținut a organizației, cu scopul creșterii eficienței și competitivității acesteia”. Exercițierea funcțiilor managementului în procesele de schimbare cuprinde activități diverse din momentul sesizării necesității schimbării, până în momentul transformărilor impuse de aceste schimbări. [1]

La general, prin „managementul schimbării” se înțelege elaborarea, administrarea și evaluarea sistematică a schimbărilor în organizație. Aceste transformări pot lua forma inovațiilor, noutăților, adaptabilității, perfecționării, îmbunătățirii, precum și, deseori, a eliminării greșelilor anterioare. Managementul schimbării cuprinde, astfel, controlul în procesul schimbării și dezvoltarea abilității de adaptare flexibilă a organizației la schimbările continue din mediul ambiant.

Conștientizarea clară și profundă a nevoii de schimbare de către managerii organizației este indispensabilă procesului de conducere. Această conștientizare este importantă, dar nu suficientă și trebuie susținută printr-un complex de activități eficiente din partea managerilor. Personalul

organizației, de asemenea, trebuie ajutat să înțeleagă că actuala stare de lucruri trebuie adaptată la noile cerințe ale mediului extern, că actualul sistem informațional trebuie schimbat și transformat într-un instrument managerial eficient, deciziile de conducere au nevoie de o fundamentare participativă, utilizându-se metodele și tehnicile moderne de management.

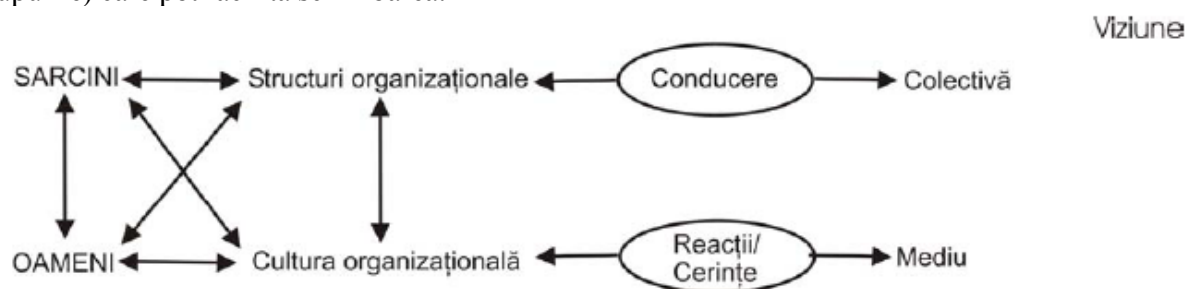
Această etapă anteschimbare este esențială pentru că presupune, de fapt, crearea convingerii personalului din organizație că actualul sistem de management și actuala stare de lucruri nu sunt compatibile cu cerințele pieței. Înțelegerea nevoii de schimbare presupune, de altfel, cunoașterea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile vechi în noile condiții conduce, în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru însăși organizația.

Necesitatea schimbărilor organizaționale poate fi argumentată și prin obiectivul de creștere a viabilității organizației, deoarece aceasta trebuie să adopte schimbări pentru a putea supraviețui într-un mediu imprevizibil și turbulent. În acest context este important ca organizația să considere schimbarea drept o ocazie favorabilă, deoarece prin aceasta ea se dezvoltă, prosperă și își valorifică potențialul de viabilitate.

La nivel personal, schimbările pot oferi angajaților diferite oportunități: creșterea satisfacției profesionale, îmbunătățirea condițiilor de muncă, ameliorarea practicilor adoptate, sporirea eficienței, reducerea efortului fizic sau al timpului cheltuit pentru diferite activități etc.

Tradițional, schimbările organizaționale sunt condiționate de diverse presiuni, care pot interveni din interiorul organizației (conflicte, reducerea indicatorilor de activitate, plictiseală, creșterea fluctuației angajaților, adoptarea noilor strategii etc), precum și din exteriorul acesteia (la nivel de micromediu - cerințele și ofertele pieței, condițiile de concurență și schimbările de condiții, evoluția nevoilor consumatorilor, a cerințelor și exigențelor acestora etc.); la nivel de macromediu – factorii politici, economici, sociologici și tehnologici (PEST)).

Pentru a defini parametrii stării prezente în care se află organizația și pentru a o prezice pe cea de viitor, există diverse modele propuse de savanți. Unul din acestea, bazat pe factorii mediului intern al organizației, este modelul de diagnosticare al lui Nadler și Tushman (figura 1). Drept componente-pivot ale acestui model sunt sarcinile (ce rezultă din scopuri) indeplinite de organizație, structurile și sistemele organizaționale, cultura acesteia și oamenii care activează în cadrul acesteia. În afară de acestea, considerăm important că modelul scoate în evidență necesitatea identificării viziunii colective împărtășite în cadrul organizației și persoanele (sau grupurile) care pot facilita schimbarea.



**Figura 1. Elementele modelului Nadler-Tushman**

Este incostestabil faptul că factorul-pivot de bază al schimbării sunt angajații organizației. Oamenii vin cu diferitele lor aptitudini, cunoștințe, experiențe, personalități, valori. Caracteristicile principale ale factorului uman, importante în procesul schimbării, rămân a fi atitudinile și comportamentele acestora, precum și capacitatea de a fi creativi, de a genera idei și de a le transpune în practica organizațională sub formă de rezultate noi, perfecționări, îmbunătățiri, performanță.

Metodele de implementare a schimbărilor organizaționale constituie ansamblul de procedee, tehnici și mijloace de transformare a proceselor intraorganizaționale sub influența presiunilor din

mediul intern și extern al acesteia. De fapt, ele se reduc la căile și mijloacele proprii și specifice de acțiune, utilizate de organizație pentru realizarea obiectivelor sale.

Sintetizând cercetările existente în domeniu prin analiza literaturii economice, evidențiem următoarele metode și tehnici de implementare a schimbărilor organizaționale (tabelul 1).

Procesele de globalizare, informatizare, crizele economice și schimbările accelerate, ce au loc în societate modernă, cer insistent accentuarea laturii creative a managementului. Termenul de creativitate a fost utilizat pentru prima dată în anul 1938 de către G.W. Allport în contextul înțelegerii faptului că substratul prielnic al creației presupune o predispoziție generală a personalității spre nou. În esență, creativitatea are la bază noutatea și originalitatea ideilor, soluțiilor sau comportamentelor individului.

**Tabelul 1**

**Metode și tehnici manageriale utilizate în implementarea schimbării**

<b>Metode clasice</b>	<b>Metode moderne</b>	<b>Metode creative</b>
Managementul prin obiective	Analiza portofoliului	Metode și tehnici pentru redefinirea ideilor (tehnica De ce?; cei 5 W și H etc.)
Managementul prin proiecte	Business Process Reengineering	Metode și tehnici pentru generarea ideilor (Sinectica, Brainstorming; 6-3-5; Philips 6-6, etc)
Managementul pe produs	Focalizarea asupra competențelor fundamentale	Metode și tehnici pentru selectarea și evaluarea ideilor (bătălia metaforelor, confruntarea selectivă etc)
Managementul prin bugete	Modelul sferelor de influență	Metode și tehnici pentru implementarea ideilor și soluțiilor (M.E.S.A., analiza morfologică, analiza funcțională, analiza grafică, concasajul etc)
Tabloul de bord	Balanced Scorecard	

Creativitatea poate prelua diverse forme: individuală, colectivă și socială – după amploarea participanților; economică, tehnică, artistică, politică etc. – după conținutul pe care îl are etc.

Referindu-ne la tipologia metodelor creative în procesul implementării schimbării, într-o altă accepțiune, evidențiem: metode imaginative (brainstorming (metoda mai poate fi întâlnită sub denumirile furtuna de creare, „marele Da” sau asalt de idei), sinectica, metoda Philips 6-6, metoda carnetului colectiv), metode euristice (metoda morfologică, matricea descoperirilor, concasajul), metode de abordare logică (analiza funcțională, analiza morfologică, analiza grafică).

La fel ca și întregul proces al schimbărilor organizaționale, metodele creative de implementare a acestora sunt obstructionate de un șir de bariere. În procesul cercetărilor efectuate, autorul a evidențiat aceste obstacole:

- blocaje de ordin organizațional – blocajele survenite din interiorul organizației: stilul de conducere al managerului (de exemplu, stilul de conducere autoritar care „stârpește” inițiativa și creativitatea sau stilul de conducere liberal în care creativitatea este „de prisos”), rigiditatea funcțională, barierele strategice (lipsa strategiilor în domeniul managementului personalului), cultura organizațională joasă, climatul moral-psihologic negativ, divergențe valori organizaționale/valori individuale, motivarea intrinsecă a creativității, specializarea îngustă a membrilor colectivului, stimularea conformismului, remunerarea și promovarea după criterii formal-administrative etc;
- blocaje de ordin individual – blocajele psihologice (psih emoționale) ale individului: frica de critică, frica de a apărea ridicol, descurajarea (autodescurajarea), imaginația de sine, lipsa imaginației, educația și experiența de viață („inițiativa este pedepsită”), activarea insuficientă a imaginației creatoare etc.;
- blocaje de ordin extraorganizațional – blocaje ce vin din afara organizației: mediu extern complex și turbulent ce duce la insuficiență de timp pentru aplicarea metodelor creative; reglementări stricte ale mediului extern, ceea ce nu permite utilizarea metodelor creative etc.

În opinia savanților-psihologi, depășirea barierelor ce limitează creativitatea poate fi atinsă prin antrenamente de grup, deci este „educabilă”, deși calitățile înnăscute au importanță considerabilă. În acest scop managerii trebuie să încurajeze munca în echipă, participarea angajaților la training-uri, atât în interiorul organizației, cât și în exteriorul ei (seminare, mese rotunde, dezbateri), să creeze un climat social-psihologic favorabil în colectiv, să stimuleze creativitatea personalului.

În aspect practic, considerăm, utilizarea preferențială a metodelor creative de implementare a schimbărilor organizaționale va permite managerilor să obțină următoarele avantaje:

- alternativele de soluționare a problemei vor crește, multitudinea de soluții va permite să se aleagă varianta mai eficientă;
- avantajele competitive ale organizației vor crește din contul utilizării soluțiilor inovatoare;
- utilizarea resurselor (umane, materiale, financiare, informaționale) va fi mai eficientă;
- metodele creative sunt „ieftine”, în aspect financiar nu cer mari cheltuieli, acestea fiind de ordin intelectual (existând și excepții);
- crește motivarea personalului și implicarea acestuia în rezolvarea problemelor organizaționale;
- se reduce rezistența la schimbare (crește toleranța la schimbare), deoarece angajații devin factorul motor, „purătorul” schimbării;
- se reduce incertitudinea din contul abordării colective a problemei de soluționat etc.

În organizație strategiile schimbărilor organizaționale apar doar în imaginația responsabililor. Deseori, schimbările organizaționale nu se transpun în obiective, iar gradul de concretizare al acestora este atât de scăzut, încât apare un spațiu de manevră extins pentru utilizarea în exclusivitate a metodelor creative de implementare a schimbărilor. Prin implementarea schimbărilor organizația trebuie „să discute” despre disconcordanțele existente, să determine consensul la nivelul metodelor ce vor fi utilizate pentru a obține scopul preconizat.

### ***Bibliografie***

1. Androniceanu A., Burduș E., Căprărescu G. Managementul schimbării organizaționale. București: Ed. Economică, 2008.
2. Clarke L., Managementul schimbării București: Ed. Economică, 2008.
3. <http://dexonline.ro/definitie/homeostaz%C4%83>, vizitat 15.02.2013.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР РОСТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА**

***ЛЕВИЦКАЯ Алла, доктор, конф.унив.***

***ДЪЯКОН Надежда, докторант***

***Кафедра экономики, Комратский Государственный Университет, Р. Молдова***

***Abstract:*** classic model of innovation involves the introduction of new products and technologies. However, due to acceleration of innovation processes need to use Moldovan enterprises less risky and most effective innovations in the long term. One way is the introduction of organizational and managerial innovations - using modern model of innovation management in the enterprise.

Говоря о корпоративном управлении молдавских компаний, следует отметить, что на большинстве предприятий используется классическая модель управления инновациями, которая предполагает освоение новых видов продукции, применение новых материалов, освоение новых технологий т.е всей совокупности результатов продуктовых, процессных и маркетинговых инноваций.

Классическая модель ведения инновационной деятельности на предприятии набрала популярность в начале 80-х годов прошлого века. Именно тогда в мировой экономической практике понятие «инновация» начало интерпретироваться как процесс превращения потенциального научно-технического прогресса в реальный мир, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Сторонниками классической модели управления инновациями на предприятии выступают: Й. Шумпетер, рассматривает инновацию как процесс, цель которого – внедрение нового устройства или технологии [9].

Краюхин Г.А, Шайбакова Л.Ф. отмечают, что инновация – это изменение в продукте, технике, технологии, материализующее новое научное знание, а также формирующее новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, либо создающее новые [5] Однако, инновационные процессы во многих компаниях РМ протекают слишком медленно, поскольку управленческие системы многих компаний не только не способствуют, но замедляют или даже блокируют инновации.

В условиях мировой рецессии, ведение бизнеса за рубежом и в РМ на основе классической модели управления инновациями требует значительных финансовых вложений со стороны предприятий. Причиной выступает фактор ускорения инновационного процесса и сокращения жизненного цикла предприятия.

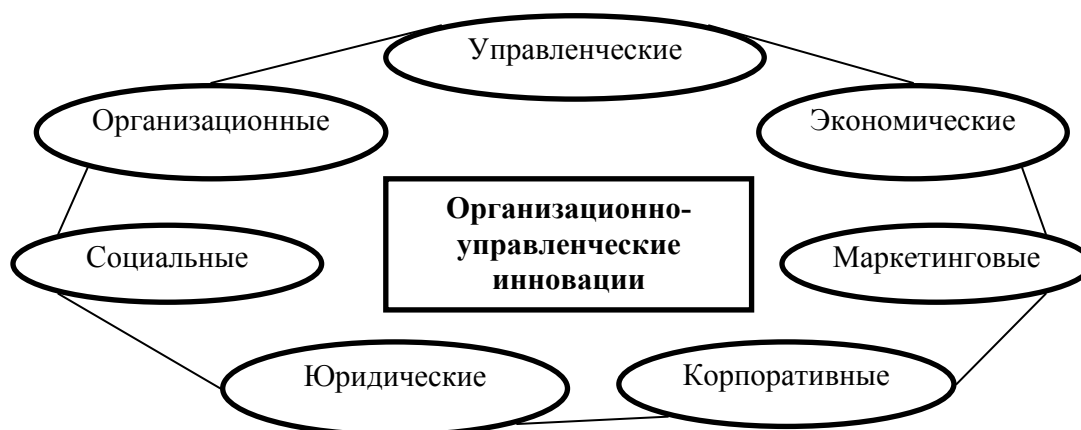
Одним из путей использования молдавскими предприятиями менее рискованных и наиболее эффективных инноваций в долгосрочной перспективе – это внедрение организационно-управленческих инноваций, т.е. использование современной модели управления инновациями на предприятии. Ряд авторов рассматривают отдельно организационные и управленческие инновации. Тогда организационные новации - это улучшения в организации производства, а управленческие – это совершенствование структур и методов управления компанией. Чаще организационно-управленческие инновации рассматриваются в комплексе [7].

Д. Биркиншау, характеризует организационно-управленческие инновации как процесс внедрения новых практик и структур в управлении, представляющих собой значительный отрыв от текущих норм [10]. П. И. Ваганов, определяет такого рода инновации как целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления [2].

Организационно-управленческие инновации (ОУИ) представляют собой изменения в системе управления компанией для достижения целей ее функционирования и развития, т.е. изменения в системе управления компанией с целью повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности компании [5]. Организационно-управленческие инновации могут затрагивать различные сферы деятельности предприятия: это система управления, организационная структура, экономическая деятельность, маркетинговая политика, юридическое обслуживание и др. (рис. 1) [8]. Рассмотрим кратко основные их них.

*Экономические инновации* представляют собой усовершенствования каких-либо элементов экономической системы предприятия (изменение системы расчетов с поставщиками и заказчиками, использование более эффективных систем оплаты и материального поощрения работающих и т.д.).

*Управленческие инновации* находят свое отражение в реализации взаимосвязанных управленческих функций: планирование - как разработки планов, программ и процедур и графиков их осуществления; организация - как проектирование структуры предприятия, осуществление координации между структурными подразделениями; мотивация – как стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач; координация и контроль за реализацией всех управленческих действий.



**Рисунок 1. Виды организационно-управленческих инноваций.**

*Социальные инновации* – это инновации, позволяющие улучшить условия труда, отдыха, быта работающих, повысить безопасность и привлекательность. Данным вид инноваций активизирует человеческий потенциал компании посредством совершенствования ее корпоративной культуры: общепринятых в компании и оберегаемых ее членами культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (партнерами, клиентами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Не случайно в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что «любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения»<sup>1</sup>.

Наиболее высокой и эффективной инновационной активности в компании удается достичь, когда люди знают, что они получают за свой труд и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании гарантирует самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. И в этом мы видим взаимопроникновение маркетинговых, экономических и социальных видов инноваций.

Социальные нововведения демонстрируют гражданскую позицию компании и становятся важным маркетинговым инструментом, позволяющим выделиться, развивать новые продукты и направления, создавать эмоциональную связь между брендом и потребителем [1].

*Организационные инновации* включают в себя внедрение новых методов организации деловой практики, организации рабочих мест или методов установления внешних связей, которые ранее не были использованы компанией. Согласно представленным результатам сравнительного анализа внедрения различных видов организационно-управленческих инноваций (ОУИ) в 5 регионах Республики Молдова (муниципалитетов и регионов Север, Центр и Юг) [11], организационным инновациям подвержено около 25% опрошенных компаний РМ.

Среди наиболее популярных форм организационных инноваций проявляются новые способы организации рабочего места обязанностей и принятия решений. Таким образом, более трети опрошенных компаний прибегают к этой форме организационных инноваций. Новыми методами ведения деловой практикой для организации деятельности были охвачены около 26% опрошенных компаний, в то время как новые методы организации внешних связей с другими предприятиями или государственными учреждениями были конкретные мероприятия, лишь около 15% опрошенных компаний.

<sup>1</sup> Асаул, А. Н. *Организация предпринимательской деятельности*. Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с

Таблица 1

**Количество компаний по категориям организационных инноваций  
в территориальном разрезе (в процентах от общего числа опрошенных малых  
и средних предприятий)**

Категории организационных инноваций	Зоны развития					
	Кишинэу	Бельцы	Север	Центр	Юг	Ср. знач.
Новые методы ведения деловой практики	64,7	29,8	12,9	7,3	40,7	26,4
Новые методы организации рабочего места, распределения обязанностей и принятия решений	47,1	17,3	25,7	22,9	61,0	34,0
Новые методы организации внешних связей с другими фирмами или государственными учреждениями	44,1	12,5	11,9	7,3	20,3	15,4

*Источник: Revista "Innobarometru 2010 pentru RM".*

Наибольший процент предприятий, внедряющих новые методы организации рабочих мест, распределения обязанностей и принятия решений принадлежит предприятиям на юге республики (около 61%) и внедрение новых методов ведения деловой практики в мун. Кишинэу (около 65% предприятий).

*Маркетинговый вид* ОУИ как правило, требуют низкой стоимости, но могут оказывать значительное влияние на экономическую отдачу. Маркетинговые инновации охватываются около одной пятой опрошенных компаний (21,8%). Среди наиболее признанной практики маркетинга инноваций являются те, которые требуют новых методов ценообразования на товары и услуги доступны по цене около 28% опрошенных компаний. Новые методы для размещения продукта или открытие новых каналов продаж были конкретные мероприятия для четвертого между бизнесом и новые способы рекламы и методов продвижения продукции были доступны у 21% предприятий.

Таблица 2

**Количество компаний по категориям маркетинговых инноваций в территориальном  
разрезе (в процентах от общего числа МСП)**

Категории организационных инноваций	Зоны развития					
	Кишинэу	Бельцы	Север	Центр	Юг	Ср. знач.
Существенные изменения в дизайне (эстетические новшества товара, упаковка)	61,8	2,9	6,9	13,8	17,9	14,3
Новый способ рекламы или методов продвижения	70,6	19,2	10,9	13,8	22,8	20,7
Новые методы продвижения продукта или услуги, каналы сбыта	58,8	14,4	10,9	11,0	47,2	24,5
Новые методы ценообразования на товары и услуги	50,0	24,0	10,9	11,9	52,8	27,6
Итого	61,2	19,2	10,2	12,7	41,6	22,9

*Источник: Revista "Innobarometru 2010 pentru RM".*

К сожалению, в компаниях существует ряд проблем, препятствующих успешному освоению инноваций: недопонимание их сути и роли в современных экономических условиях, недооценка личностного фактора при реализации, отсутствие необходимых знаний и навыков эффективной реализации ОУИ. Пока не выработаны теоретические основы инновационной деятельности, не существует общепринятой критериальной базы [4]. Недостаточно квалифицированных специалистов в этой области, в то время как реализация проектов по внедрению управленческих инноваций сложна по сравнению с технологическими инновациями.

Это выражено в проблематичности методических вопросов оценки вклада управленческих инноваций в суммарный эффект деятельности организации. Существующие подходы к управлению инновациями на предприятии развивают лишь отдельные аспекты и направления инновационной деятельности, а действенный механизм организации и внедрения управленческих инноваций на предприятии разработан слабо.

Выходом из сложившейся ситуации является сотрудничество компаний в сфере развития инноваций, выраженное в перенесении более прогрессивного опыта в практику отстающих компаний. Однако количество малых и средних предприятий, которые подписали любое соглашение о сотрудничестве в инновационной деятельности с другими предприятиями или учреждениями очень мало. Только около 14% предприятий республики подписало соглашения о сотрудничестве в сфере инноваций. Из них около 56% - это предприятия, действующие в столице - муниципии Кишинэу.

Внедрение организационно-управленческих инноваций на предприятиях РМ повысит их конкурентоспособность и позволит компаниям получать конкурентные преимущества за счет использования интеллектуальных ресурсов организации, которые априори не требуют значительных стартовых инвестиций и времени для их реализации. Именно последовательные разработка и реализация таких инноваций, позволят осуществить перенос интересов организации из настоящего в будущее, на устойчивой возобновляемой основе стимулировать рост эффективности деятельности, рационально управлять временем как ресурсом.

#### *Литература:*

1. Асаул. А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.
2. Ваганов П. И. Методологические проблемы управленческих инноваций.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
3. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.- М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
4. Инновационный менеджмент: основные понятия. URL: <http://innovation-management.ru/osnovnye-ponyatiya>.
5. Краюхин Г.А., Шайбакова Л.Ф. Инновации, инновационные процессы и методы их регулирования: сущность и содержание. – СПб: ГИЭА, 2003 – 386 с.
6. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.
7. Соколов Д.В., Юркан Е. И. Управленческие инновации: механизмы реализации. Уч. Пос. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106с.
8. Шевченко С.Г. «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях», Сборник статей. Ассоциация Менеджеров России. 2010
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1982.
10. Birkinshaw Julian. How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, -sum. 2006.
11. Revista “Innobarometru 2010 pentru RM”. URL: <http://inno.aitt.md/innobarometru>



## ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

*КАРА Мария, доктор, конференциар  
КУРАКСИНА Светлана, старший преподаватель  
Кафедра экономики, Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

***Abstract:** Local development of national autonomies represent one of the most researched items of modern scientists. Gagauz-Eri is a national autonomy in the Republic of Moldova. The main problem of it development is connect to the items of economic performances. The local potential is represent mostly by the agricultural sector and food processing factories, especially vineyards. The paper describes the general aspects of Gagauz-Eri economy. A analysis is done and a number of recommendations a proposed for increasing the local competitiveness.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисный менеджмент, сельскохозяйственное предприятие, преодоление кризиса.*

В настоящее время словосочетание антикризисное управление или антикризисный менеджмент, по сути являющиеся синонимами, все чаще употребляются учеными и практиками. Однако до сих пор существуют разногласия в толковании данного понятия.

В частности, западноевропейскими специалистами антикризисный менеджмент определяется как "деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание". Данная деятельность характеризуется "повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации"<sup>1</sup>.

Антикризисное управление – это целенаправленное воздействие на предприятие с целью недопущения кризиса, а в случае возникновения кризиса с целью его локализации за определенный (не бесконечный) период времени.

Также отечественные экономисты расходятся во мнении относительно момента начала антикризисного управления. Так Э. М. Коротков считает, что процесс антикризисного управления должен начинаться после инициализации процедуры банкротства.<sup>2</sup> Однако мы придерживаемся точки зрения В. Г. Крыжановского, а также В. И. Кошкина и С. Г. Беляева, что антикризисное управление должно начинаться до инициализации процедуры банкротства с целью ее недопущения.<sup>3 4 5</sup>

Среди отечественных авторов нет единства и по методам антикризисного управления. Например, А. Г. Грязнова считает, что одним из инструментов антикризисного управления является декомпозиция. Однако от этого, на наш взгляд, страдает полнота и объем применяемых процедур.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Krumenacher, A., Krisenmanagement, Leitfaden zum Verhindern und Bewaltigen von Unternehmungskrisen, Verlag Ind. Organisation, Zurich, 1981.

<sup>2</sup> Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998 – 432 с.

<sup>3</sup> Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.; Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

<sup>4</sup> Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998 – 432 с.

<sup>6</sup> Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А. Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.

Таблица 1

## Сравнительная характеристика определения понятия «антикризисное управление»

№ п/п	Определение	Автор
1	Антикризисное управление – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику.	В. И. Кошкин С. Г. Беляев.
2	Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.	Грязнова А. Г
3	Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития	Коротков Э. М.
4	Антикризисное управление – это: <ul style="list-style-type: none"> <li>• предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;</li> <li>• анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;</li> <li>• бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;</li> <li>• разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.</li> </ul>	Крыжановский В. Г.

Для борьбы с кризисами существует антикризисное управление.

Понятие антикризисного менеджмента включает в себя и временные характеристики. Во-первых, это определение содержит все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению, преодолению и т.д. кризисного процесса, что характеризует антикризисный менеджмент в узком смысле, и во-вторых, к этому необходимо добавить еще профилактику и терапию кризиса, и это будет понятием антикризисного менеджмента в широком смысле. Подобное определение обуславливает задачи руководства и характеризует действия в рамках острого кризиса как реактивный антикризисный менеджмент и задачи профилактики кризисов как превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент или антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент<sup>1</sup>.

Подводя итог, важно подчеркнуть, что антикризисное управление может и должно быть эффективным.

Деятельность по антикризисному управлению крупными сельскохозяйственными объектами в различных своих модификациях, несомненно, будет способствовать

<sup>1</sup> Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению /Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, 1995.

сохранению и развитию сельскохозяйственного потенциала страны.

В странах, находящихся на ранних стадиях экономического развития, большинство населения живет и работает в деревне, а на сельское хозяйство приходится значительная доля национального дохода, иногда самая большая, но производительность труда в сельском хозяйстве остается на низком уровне. Процесс экономического роста сопровождается переходом труда в другие отрасли экономики, создающие условия для роста производительности труда у работников, остающихся в сельском хозяйстве, а также для роста несельскохозяйственного сектора, при этом доля сельского хозяйства в растущем национальном доходе уменьшается. На более поздних стадиях развития наибольшим сектором по количеству занятых становится сфера услуг, которая обгоняет по этому показателю промышленность.

В странах с рыночной экономикой роль сельского хозяйства может быть различной. Эффективная система производства продовольствия продолжает вносить вклад в экономику в целом. Но сельское хозяйство является уже относительно небольшим сектором экономики. Производительность труда в этом секторе высокая, что позволяет легко обеспечить несельскохозяйственное население продуктами питания, несмотря на то, что количество занятых в сельском хозяйстве относительно невелико. Хотя продолжается отток рабочей силы из сельского хозяйства в другие отрасли, вклад этого процесса в экономический рост уже невелик.

Внутренние и внешние международные рынки сельскохозяйственной продукции обычно характеризуются перепроизводством. Избыточную сельскохозяйственную продукцию часто можно продать только по более низким ценам. Сельскохозяйственный сектор должен пройти сложный процесс перестройки все более трудный в настоящее время вследствие общеэкономических проблем.

За годы реформ в аграрном секторе экономики произошли глубокие качественные связи. За это время изменились отношения собственности на землю и средства производства, реформированы многие колхозы и государственные предприятия, образовались новые организационно правовые формы хозяйствования.

Следствием проводимой аграрной политики произошли значительные изменения в структуре землепользования. Доля площади сельскохозяйственных угодий публичного сектора (все категории хозяйства) сократилась, с одновременным увеличением доли частного сектора.

Однако из-за недостаточного экономического, научного обоснования, поспешности перевода на рыночные отношения привели к негативным последствиям:

- сокращению поголовья животных,
- снижению посевных площадей сельхозкультур и многолетних насаждений - садов и виноградников, что привело к снижению объемов производства, реализации продукции, к ухудшению экономического и финансового состояния, убыточности отрасли.

Обусловлено это тем, что появилась необходимость и реальные предпосылки к организации рынка подержанной сельскохозяйственной техники. Во-первых, у сельских товаропроизводителей скопилось много старых, ненужных им машин, агрегатов, узлов, деталей, которые они готовы продать на тех или иных условиях. Во-вторых, постепенно улучшается экономическое положение сельских товаропроизводителей. Однако их расслоение по экономическому положению остается, возможно, оно даже усилится в будущем. В связи с этим высокорентабельные предприятия, агрофирмы, кооперативы станут чаще приобретать новые машины и после относительно непродолжительной эксплуатации будут продавать их менее экономически состоятельным хозяйствам, которые еще более изношенные машины продадут ремонтным предприятиям или другим, менее рентабельным сельским товаро-

производителям, и т.д. В-третьих, многие предприятия по ремонту техники заинтересованы в ее приобретении с целью восстановления и последующей продажи. Таким образом, станет более активно, чем сейчас, функционировать рынок новых машин (первичный) и развиваться рынок подержанной техники (вторичный).

Эти тенденции повлияют и на ситуацию на рынке услуг по техническому содержанию новой и подержанной техники. Произойдут структурные сдвиги в объеме спроса на технику различных возрастных групп, изменится число посредников, возрастут производственные мощности, а, значит, улучшится организация и технология ремонта, увеличится число сделок купли-продажи техники и услуг, изменятся их формы и условия совершения этих сделок.

Таким образом, как показал анализ различных точек зрения антикризисное управление – это система мер по недопущению краха предприятия в условиях рыночной экономики, подверженной различным перепадам.

Таким образом, на наш взгляд, определение антикризисное управление можно сформулировать так: концептуальное определение, антикризисное управление предприятием на основе моделирования системных преобразований выступает как сознательная целенаправленная деятельность по дестабилизации системы с целью выбора рациональной и эффективной траектории развития, позволяющая избежать стихийной трансформации системы и длительной непредсказуемой дестабилизации.

#### *Литература:*

1. Статистический ежегодник Республики Молдова, Национальное Бюро Статистики, 2011, Chişinău: Statistica, 2011
2. Закон об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери) Nr.344-XIII от 23.12.94, Мониторул Официал N 3-4 / 14.01.1995
3. Закон АТО Гагаузия об административно- территориальном устройстве №1-III от 12.08.1995г.
4. <http://gagauzia.md/pageview.php?l=ro&idc=400&id=222>
5. Данные Управления АПК, экологии и сельского хозяйства АТО Гагаузия
6. Данные Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей Гагаузии
7. Макаров А.М., Кривоногова И.В. Антикризисное реструктурирование промышленного предприятия // Вестник Университета (Москва), 2008.№6.
8. Макаров А.М., Кривоногова И.В. Реструктурирование промышленного предприятия в антикризисном менеджменте // Вестник Ижевского филиала Российского университета кооперации. Восьмой международный выпуск. Ижевск, 2008.
9. Кривоногова И.В. Антикризисный менеджмент и инвестиционная привлекательность промышленного предприятия // Проблемы региональной экономики. Ижевск, 2008. № 1-2.

## РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРИНЦИПА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**МИХНЕВ П., к.э.н.,  
КРАПИВНИЦКАЯ Г., ст. преподаватель,  
Бендерский политехнический филиал ГОУ «Приднестровский государственный  
университет им. Т.Г. Шевченко»**

***Abstract:** In article the motivation to interaction of social partners is defined: employers (enterprises, business) and professional educational institutions. Some barriers interfering with effective cooperation are considered. The various points of view concerning determination of the initiator in the organization of social partnership are studied.*

***Ключевые слова:** менеджмент, социальное партнерство, профессиональное образование.*

Одним из наиважнейших направлений развития Молдовы является приведение системы образования в соответствие с требованиями рынка труда в целях повышения производительности рабочей силы и увеличения уровня занятости в экономике, а также улучшения делового климата. [2]

Данное направление предусматривает решение специфических задач, в число которых входит создание и внедрение системы обеспечения качества образования.

Важнейшая задача, стоящая перед системой профессионального образования - содействие формированию инновационного пути развития отечественной экономики, в том числе посредством качественной подготовки и переподготовки профессиональных кадров. Для достижения данной цели необходимо совершенствовать систему управления образовательной деятельностью профессиональных учебных заведений, которые должны ориентироваться, прежде всего, на рынок и конечных потребителей образовательных услуг.

Реализация принципа менеджмента качества как ориентация на потребителя даёт возможность понять текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования, превосходить их ожидания, тем самым, повышая их удовлетворенность.

Основными внешними потребителями услуг профессиональных учебных заведений являются работодатели (предприятия, организации, органы государственной власти и др.), которые принимают на работу выпускников и ожидают от них владения комплексом профессиональных компетенций, соответствующих их требованиям, требованиям развития экономики и общества.

Достижение баланса интересов работодателей, студентов и учебных заведений возможен благодаря развитию системы социального партнёрства, основанного на взаимовыгодном сотрудничестве.

Система профессионального образования не может сегодня развиваться как замкнутая система. Система профессионального образования и работодатели - звенья одной цепи. Работодатели должны формулировать требования как к количеству (целевой заказ), так и к качеству подготовки профессиональных кадров, а профессиональные учебные заведения удовлетворять эти требования.

Говоря о взаимовыгодном сотрудничестве, необходимо учитывать тот фактор, что от развития социального партнёрства выигрывают все участники.

Что получает работодатель от сотрудничества? Во-первых, квалифицированного специалиста, не требующего дополнительных вложений или потерь средств и времени на переобучение и адаптацию; во-вторых, возможность систематического повышения

квалификации рабочих и сотрудников учитывая новые требования производства, развития науки и техники, новых условий труда; в-третьих, сотрудничество с профессиональными учебными заведениями даёт возможность долгосрочного планирования деятельности предприятий основываясь на исключении дефицита в необходимых кадрах.

Что же получают профессиональные учебные заведения от налаживания связей с работодателями? Во-первых, стабильный набор абитуриентов. Отсутствие спроса на те или иные профессии, специальности сразу же отражается на количестве поданных заявлений и приводит к закрытию невостребованных специальностей. Во-вторых, приведёт к возможности лучшего удовлетворения своих потребителей, как работодателей, так и студентов, их родителей, а в результате государства и общества. В-третьих, возможность своевременно отслеживать тенденции развития производства и заблаговременно реагировать на них, желательно со значительным опережением, как в изменении качества подготовки специалистов, так и в определении новых специальностей и программ. В результате учебные заведения, работающие сегодня в рыночных условиях, будут иметь конкурентные преимущества и возможность стабильной деятельности.

В результате, мотивация к взаимодействию есть, что является основной предпосылкой эффективного социального партнёрства. Каковы же барьеры сотрудничества и механизмы их устранения?

Для начала, необходимо выяснить, кто же должен быть инициатором взаимодействия. Многие работодатели считают, что представители профессионального образования, так как они производят свои услуги и должны осуществлять маркетинговые исследования и идти навстречу потребителям [5]. Но зачастую оторванность от производства приводит к тому, что учебные заведения ориентируются на набор абитуриентов и по специальностям, где есть конкурсы, активизируют свои усилия, что в результате не приводит к удовлетворению требований бизнеса, а к проблемам трудоустройства «модных» дипломированных выпускников.

Представители профессионального образования считают, что работодатели сами должны проявлять активность, поскольку именно они нуждаются в квалифицированных кадрах, получают максимальный эффект от такого сотрудничества. Но бизнес, ссылаясь на отсутствие времени и средств, находят альтернативные способы привлечения специалистов, через кадровые агентства, центры занятости, самоподготовку, на что в результате тратят намного более неэффективно и время и средства.

Существует мнение, что инициатором взаимодействия между работодателями и системой профессионального образования должно быть государство, которое взяло бы на себя функции централизованного управления, координируя этот процесс, а также должно разработать и утвердить соответствующие правовые, нормативные и законодательные документы, которые позволили четко регулировать долгосрочные отношения между учебными заведениями и работодателями.

Государство должно мотивировать социальных партнеров за счет предоставления:

- государственных субсидий или грантов работодателям, предоставляющим места для прохождения производственной практики студентам учебных заведений и организующим внутрифирменное обучение собственных сотрудников;
- налоговых льгот предприятиям, активно участвующим в развитии профессионального образования.

Государство должно сделать так, чтобы налаживать это взаимодействие стало хотя бы престижным.

Сегодня сотрудничество между профессиональным образованием и работодателями на очень слабом уровне. Работодатели не могут сформулировать заказ на тех специалистов, которых они хотели бы видеть у себя в перспективе, зачастую опасаются, что не смогут принять через 3-5 лет специалистов, согласно ранее поданной заявке, так как

затрудняются с точностью прогнозировать свою деятельность в современных условиях.

Существуют разрозненные примеры взаимодействия работодателей и профессионального образования, но эти взаимодействия нельзя назвать системными.

Учебные заведения являются важнейшими субъектами развития социального диалога на региональном уровне. Внедряемая сегодня система менеджмента качества в учебных заведениях ориентирует на изучение, удовлетворение и привлечение к сотрудничеству потребителей образовательных услуг. Свою эффективность доказали следующие механизмы:

- Активная работа учебных заведений в установлении контактов с социальными партнёрами. Данная работа должна носить системный характер, для чего необходимо для начала создать базы данных, где учесть не только тех, с кем налажено взаимодействие, а и потенциальных субъектов рынка, в том числе предприятия малого и среднего бизнеса.

Данная работа ведется, но зачастую исключительно по инициативе руководителей структурных подразделений. Базы данных (если они и есть) не обновляются, в результате теряются дополнительные возможности, сотрудничество основывается на личных отношениях с руководителями и работниками предприятий, что в принципе не улучшает качество взаимодействия с ними, не приводит к плановости и развитию сотрудничества, ответственности обеих сторон за результаты.

Системная работа может быть отлажена только на основе&

- подписания договоров по всему перечню вопросов социального партнерства;
- разработки совместного плана работы социального партнерства (долгосрочного и краткосрочного);
- разработки типовых документов, включающих положения о практике студентов, о стажировке преподавателей-инженеров, согласовании учебно-методических материалов, о трудоустройстве выпускников.
- Представители профессионального образования должны объяснять социальным партнерам реальные преимущества от участия в социальном диалоге.

Последнее включает в себя ряд объективных факторов, которые используются в качестве аргументации при формировании мотивации работодателей и предприятий, таких как:

- потребность в квалифицированной и компетентной рабочей силе;
- необходимость регулярного повышении квалификации работников для повышения производительности труда;
- необходимость повышения производительности труда и повышения качества товаров и услуг;
- необходимость в разработке новой продукции и услуг для повышения конкурентоспособности на рынке;
- необходимость апробирования новых моделей производства.

Помимо этого используются следующие формы привлечения социальных партнеров к сотрудничеству:

- участие в советах (попечительских советах, советах директоров и иных совместных формальных и неформальных органах);
- привлечение к разработке программ, отвечающих потребностям предприятий;
- оказание помощи предприятиям в совершенствовании обучения на рабочем месте.

С точки зрения методов, которые могут быть использованы для установления контактов с социальными партнерами, наиболее эффективными являются следующие:

1. С работодателями и их организациями:

- • переговоры;
- • встречи, на которых представители учебных заведений информируют

социальных партнеров о «выгодах» сотрудничества с учебными заведениями (повышение производительности, качества, повышение эффективности политики в области развития человеческих ресурсов и т.д.).

2. С работниками и их организациями

- встречи и предоставление информации о том, что дает работникам обучение с точки зрения возможности повышения заработной платы, карьерного роста и т.д.

Помимо этого важную роль в развитии социального партнерства играют конференции, как региональные, национальные, так и международные.

Необходимо и дальше внедрять разнообразные формы взаимодействия и сотрудничества. Учитывать при этом интересы всех сторон и организовать регулярный, открытый диалог с партнёрами, который возможен сегодня при использовании современных информационно коммуникационных технологий (ИКТ).

Применение ИКТ позволит осуществлять работу по мониторингу, анализу и выявлению перспектив дальнейшего сотрудничества, проводить опрос работодателей о качестве образования, осуществлять сбор информации, необходимой для формирования и разработки документов, регламентирующих профессиональное образование (ФГОС, ООП, ОПОП и др.).

Все стороны участвующие в социальном диалоге считают, что проблема качественной подготовки специалистов обусловлена недостаточной эффективностью взаимодействия между ними [1]. В этой связи организация участия работодателей в подготовке профессиональных кадров приобретает в настоящее время особую значимость и становится объективно необходимым условием эффективного развития профессиональных компетенций студентов, отвечающих требованиям работодателей, государства и общества в целом.

#### ***Список литературы.***

1. Давыденко Т.М., Пересыпкин А.П., Верзунова Л.В. РОЛЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРАКТИК // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2; URL: [www.science-education.ru/102-5753](http://www.science-education.ru/102-5753) (дата обращения: 07.02.2013).
2. Закон об утверждении Национальной стратегии развития «Молдова–2020» (№ 166 от 11 июля 2012 г.) // MONITORUL OFICIAL AL REPUBLICII MOLDOVA - 2012.- № 245-247 (4283-4285)
3. Социальное партнерство в сфере профессионального образования Финляндии. Олейникова О.Н., д.п.н., Директор Центра изучения проблем профессионального образования. <http://www.cvets.ru/SPart/SP-Finn.pdf>
4. Скок Г.Б., Лебедева Е.А. Управление качеством образования в университете на основе мнения потребителя образовательных услуг. Болонский процесс и качество образования. Часть 3. Опыт вузов. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. — 122 с.
5. Профессиональное образование и рынок труда: опыт и перспективы взаимодействия Автор: О.Я.Дымарская.[http://www.socpolitika.ru/rus/social\\_policy\\_research/applied\\_research/document185.shtml](http://www.socpolitika.ru/rus/social_policy_research/applied_research/document185.shtml).



## КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

МИХНЕВ П., к.э.н.

ЦЫНЦАРЬ А., ст. преподаватель

*Бендерский политехнический филиал ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»*

***Abstract:** The key competences of the managers, providing the productive development of the administrative activity of the education manager are considered in the article. The basic materials of the psychological-pedagogical researches and factors of the productive development of the competence and managing professionalism were analyzed and summarized.*

***Ключевые слова:** управленческая компетентность, мотивы и ценности управленческой деятельности, профессионально-управленческая направленность, профессионально важные качества, социально-психологическая компетентность, коммуникативная компетентность*

Демократически развивающееся общество все более заинтересовано в повышении прозрачности и объективности механизмов общественного контроля и оценки деятельности образовательных систем.

Согласно современным представлениям и подходам к оценке качества образования, компетентность руководителя, или профессиональная компетентность, понимается как готовность и способность специалиста целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, методически организованно и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также оценивать результаты своей деятельности. Компетентность характеризует способность человека (специалиста) реализовывать свой человеческий потенциал в профессиональной деятельности. Профессиональная компетентность руководителя, т.е. управленческая компетентность, выражается в осуществлении руководителем управленческой деятельности в конкретных профессиональных условиях, в том числе в проблемных ситуациях, в соответствии с действующими профессиональными требованиями и социальными нормами. При этом уровень профессиональной компетентности руководителя должен позволять руководителю не только выполнять функциональные обязанности, но и действовать творчески и продуктивно. Компетентность состоявшегося управленца может и должна оцениваться по результатам управленческой деятельности, т.е. по конкретным объективированным управленческим достижениям. При этом управленческие знания, умения, качества личности являются лишь необходимым, но недостаточным условием для проявления управленческой компетентности. Современная гипердинамичная социокультурная и нормативно-правовая ситуация требует от управленца при достижении стратегических и тактических целей и задач целого комплекса качеств, причем состав данного комплекса меняется от одной ситуации к другой. Попытки оценить отдельные управленческие качества вне контекста реальной управленческой деятельности приводят к тому, что оценке подлежит не компетентность, а знания и умения, способность «правильно отвечать на вопросы теста. Основная функциональная цель работы руководителя – создавать условия для осуществления образовательной деятельности учреждения во всех аспектах его функционирования в соответствии с существующими требованиями и рекомендациями и повышать ее качество. При оценке результатов деятельности руководителя на основании результатов деятельности руководителя учитывается не только абсолютное значение показателей, но и их динамика. Профессиональная компетентность руководителя проявляется в результатах его управленческой деятельности и в результатах функционирования возглавляемого им образовательного учреждения. Деятельность

руководителя и возглавляемого им образовательного учреждения зафиксирована в виде объективированных параметров, критериев и показателей качества. Концептуальные принципы управленческой деятельности руководителя Концепция отслеживания деятельности руководителя опирается на следующие принципы.

1. Компетентностный подход (оценка по результатам работы руководителя). Этот подход является основой оценки деятельности руководителя. В теории существуют разные толкования профессиональной компетентности, но все они включают в понятие компетентности готовность и способность систематически реализовывать в профессиональной деятельности, имеющиеся у человека разносторонние профессиональные знания, умения и навыки, а также необходимые для его профессиональной деятельности личные качества. Компетентность руководителя понимается, прежде всего, как его профессиональные достижения. Поэтому к профессиональной компетенции современного руководителя относится не только выполнение им прямых должностных обязанностей, но и применяемые им способы деятельности, повышение собственной профессиональной квалификации, общественное признание его работы.

2. Процессно-ориентированный подход (оценка на основе объективированных показателей за конкретный временной период). В настоящее время он является общепризнанным подходом к формированию механизмов управления качеством образования, в том числе и управления качеством деятельности образовательных учреждений. Он лежит в основе документов Болонского процесса, направленных на формирование современных систем управления качеством образования, таких как «Европейские стандарты качества образования и рекомендации по их достижению». Процессно-ориентированный подход подразумевает переход от функциональной ориентации в оценке деятельности руководителей образовательных учреждений к процессной ориентации. Это означает, что оценка деятельности руководителя основывается на фиксации основных видов профессиональной деятельности, соблюдении условий выполняемой деятельности и полученных качественных результатах, зафиксированных в объективированных показателях и существующих нормативно-правовых документах. Процессно-ориентированный подход также подразумевает, что оценка деятельности руководителя производится на основе деятельности, выполненной в конкретный временной период.

3. Корпоративность (ответственность за результаты работы разделяют все члены управленческой команды). В настоящее время формирование корпоративной культуры, в том числе в аспекте корпоративной ответственности за процесс и результат профессиональной деятельности, является актуальной и важной задачей модернизации российской системы образования. На формирование корпоративной культуры в течение целого ряда направлены усилия коллектива Бендерского политехнического филиала. Прямая взаимосвязь между оценкой деятельности руководителя и оценкой деятельности учреждения базируется на понимании того, что эффективность деятельности руководителя образовательного учреждения напрямую зависит от работы всей управленческой команды учреждения. Слаженная командная работа приводит к более высоким результатам деятельности образовательного учреждения, повышая тем самым результативность деятельности каждого отдельного руководителя. И наоборот, недостаточные результаты деятельности образовательного учреждения свидетельствуют от недостаточной эффективности работы управленческой команды и, соответственно, каждого конкретного руководителя. Принцип корпоративности проявляется, прежде всего, в том, что заместители руководителя предоставляют требуемые сведения по результатам работы образовательного учреждения в целом, а не только по тому конкретному направлению, которое они возглавляют. Таким образом, результаты работы всей управленческой команды сказываются на результатах работы конкретного руководителя образования.

4. Общественная открытость (представляемые данные в основном являются открытыми для потребителей образовательных услуг и общества в целом). Способность и готовность руководителей образовательного учреждения быть подотчетными обществу, прежде всего, потребителям образовательных услуг, и профессиональному сообществу также является важнейшим показателем их профессиональной компетентности и общественного статуса. Анализ исследований по данной проблеме показал, что нет единого понимания термина "ключевые компетенции", тем более что это словосочетание все шире используется как новый подход к конструированию общеобразовательных стандартов. В одних работах термин "ключевые" выступает как синоним слову "общие" и тогда возможно противопоставление "ключевых компетенций" "профессиональным компетенциям". А в других исследованиях понятие "ключевые" синонимично понятию "базовые" и тогда возможно использовать словосочетание "ключевые профессиональные компетенции", что невозможно в первом случае. Профессиональная компетентность рассматривается как системное, интегративное единство, синтез интеллектуальных и навыковых составляющих (когнитивного и деятельностного, включая и обобщенные знания, умения, навыки), личностных характеристик (ценностные ориентации, способности, черты характера, готовность к осуществлению деятельности и т.д.) и опыта, позволяющего человеку использовать свой потенциал, осуществлять сложные культуросообразные виды деятельности, оперативно и успешно адаптироваться в постоянно изменяющемся обществе и профессиональной деятельности. Важно выделить один значительный субъективный фактор развития управленческой компетентности руководителей — это сформированность профессионально важных качеств, необходимых для успешной управленческой деятельности. Он связан с высокоэффективными профессиональными умениями и глубокими профессиональными знаниями, а профессионализм личности — с высоким уровнем личностно-деловых и профессионально важных качеств. Личностно-деловые и профессионально-важные качества для управленца могут быть как общими, т. е. присущи всем категориям управленческих кадров, так и специфическими, определяемыми особенностями конкретной управленческой деятельности. Наиболее значимыми качествами для управленцев большинства видов управленческой деятельности являются — сформированность групп организаторских, лидерских, интеллектуальных, волевых, аутопсихологических, коммуникативных профессионально важных качеств личности управленца. Важнейшим субъективным фактором, обеспечивающим высший уровень управленческой компетентности, является высокая профессионально-управленческая направленность, которая характеризуется несколькими мотивами, побуждающими руководителя развивать свою управленческую компетентность. Следующим важным фактором, который также необходимо выделить — это отношение к своей управленческой деятельности. Отношение — это сложное интегральное свойство, выражающее степень вовлеченности личности в свою управленческую деятельность в сфере образования. Оно представляет собой динамическое свойство, которое формируется и перестраивается на разных этапах и в разных ситуациях деятельности. Отношение к профессии представляет собой внутренний катализатор внешних воздействий и, вместе с тем, это мера личной ответственности за принимаемые ими управленческие решения. Именно в этом значении отношение и выступает регулятором профессионального поведения управленцев. Управленцы, которые безразлично относятся к развитию управленческой компетентности, возможно чисто формальное освоение норм и умений. Это в конечном итоге сказывается как на результатах управленческой деятельности, так и на уровне управленческой компетентности, который мог бы быть достигнут. К объективно-субъективным факторам развития управленческой компетентности руководителя образования мы относим: развитую социально-психологическую компетентность; высокий уровень развития коммуникативной и социально-перцептивной компетентностей.

Социально-психологическая компетентность играет важную роль в процессе развития управленческой компетентности, поскольку она обеспечивает развитие осведомленности управленцев о социально-психологических явлениях и знаний о коммуникации; расширение социальных контактов; разрешение проблем межличностного общения и взаимодействия; реализацию социально-перцептивного компонента управленческой деятельности; способность влиять на людей; точность восприятия людей преодолению стереотипов; формирование знаний и умений, способствующих эффективному протеканию коммуникативного процесса; повышение авторитета среди коллег и подчиненных. Одним из факторов успешности развития управленческой компетентности является характер отношений руководителя с коллегами и подчиненными, в котором руководитель работает. Развитие профессионального статуса руководителя определяет динамичность и историческую обусловленность категории "профессиональная компетентность".

Таким образом, компетентностная модель управленческой деятельности имеет научное обоснование и выстроена на основе анализа становления и развития его профессионального статуса, исследований по проблеме ключевых компетенций и соотнесения их с современными реалиями, функциями управления образовательным процессом, их классификацией по принципу однородности областей знаний и типов деятельности. Она состоит из трех блоков компетенций - общеобразовательного, общеуправленческого и управленческо-педагогического (в соответствии с философской триадой "всеобщее - особенное - единичное"), каждый из которых имеет свой состав описанных компетенций.

Общеобразовательный блок включает компетенции, реализующиеся как в процессе жизнедеятельности руководителя, так и его профессиональной деятельности: социальная, ценностно-смысловая, валеологическая, когнитивная, операционно-технологическая, коммуникативно-этическая, в рамках которой рассматриваем и профессионально значимые личностные качества руководителя. Общеуправленческий блок включает процессуальные действия, т.е. управленческие процедуры, выступающие в роли компетенций: педагогический анализ, целеполагание (прогнозирование), принятие управленческого решения (планирование как частный случай принятия управленческого решения), организация (включающая регулирование и корректировку), контроль (как элемент налаживания обратной связи, получения информации). Управленческо-педагогический блок выстроен на основе учета особенностей организации как сложного социально-педагогического объекта. Этот блок включает следующие управленческо-содержательные функции (функции-задачи), выступающие и в качестве ключевых профессиональных компетенций: социально-педагогическая, юридическо-правовая, организационно-педагогическая, исследовательская (инновационная), финансово-хозяйственная, социально-психологическая, педагогическая.

Подводя итог данной статье, важно говорить о том, что развитие управленческой компетентности представляет собой динамический процесс, который зависит от множества факторов, объективных, субъективных, так и объективно-субъективных, тесно связанных между собой. Перечисленные выше факторы являются важными и необходимыми для развития управленческой компетентности, а также являются перспективными для дальнейшего исследования.

#### *Литература*

1. Кузьмина Н. В., Реан А. А. Профессионализм педагогической деятельности. СПб. : НИЦРТМ. 1993. С. 12–26.
2. Бодалев А. А., Рудкевич Л. А. Как становятся великими или выдающимися? М. : Ин-т психотерапии, 2003. — 287 с.
3. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М. : Высшая школа, 1990. — 112 с.; Кузьмина Н. В., Реан А. А. Профессионализм педагогической деятельности. СПб., 1993. 121 с.

## STRATEGIILE COMPETITIVE DE CREȘTERE A PERFORMANȚELOR BĂNCILOR COMERCIALE ÎN PERIOADA POSTCRIZĂ

*Aliona CROITORU, asist. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *What is the economic and financial crisis? What are the causes, mechanisms and the consequences that may have triggered the crisis in the real economy on banking institutions? There are some levers supporting stability and functionality banks in times of crisis, especially in the post-crisis period? What are the strategic and critical parameters of the optimal growth framework of competitive performance of commercial banks in Moldova? We think these are some of the important questions that should be answered coherently and effectively in order to understand the role and power of the banking system in the context of post-crisis development of the national economy.*

**Cuvinte-cheie:** *bancă, BNM, competitivitate, criză, performanță, perioadă postcriză, strategie ș.a.*

Realitatea instituită începând cu cea de-a doua jumătate a secolului trecut s-a caracterizat îndeosebi prin accentuarea tendințelor de „globalizare” a vieții economice și manifestarea unui val de crize financiare în diverse state ale lumii, respectiv, reconfigurarea mediului de afaceri la nivel internațional. În contextul noii ordini economice, politice și sociale, comunitatea științifică de profil a acordat o atenție aparte problemelor teoretice și metodologice de înțelegere a fenomenului de criză, a infrastructurii și mecanismelor sale de manifestare, de asemenea, potențialului său de cuprindere și capacității de extindere, spațială și temporală, pentru a putea găsi soluțiile optime în reducerea efectelor sale pe termen lung în diverse ramuri și sectoare ale economiei.

Vorbind despre criză, acordăm un loc prioritar întotdeauna instituțiilor bancare, care trebuie să devină, pe de o parte, „mașinării susținătoare” a mutațiilor complexe și din ce în ce mai agresive, iar pe de alta – „pârghii catalizatoare” a riscurilor diverse și a efectelor negative propagate prin intermediul acestor schimbări. Totodată, având în vedere specificul și rolul băncilor în economie, acestea s-au văzut nevoite, atât în perioada de criză, cât și în cea postcriză, să facă față unor provocări noi reflectate într-un cadru de reglementare mai dur, unei conjuncturi de afaceri din ce în ce mai nesigure, unor necesități sporite înaintate de clienți, dar și unor condiții specifice în revederea strategiilor depășite de menținere a funcționalității și a stabilității acestora pe piață.

Descriind fenomenul de criză în sensul său redat în literatura de specialitate ca ansamblu al dificultăților cu repercursiuni grave și de stagnare a activităților derulate, putem enumera cauzele generale care pot determina o criză, acestea fiind în principal de natură economică și financiară.

Vorbind, la propriu, despre criză economică, avem în vedere o „boală a organismului economic ce marchează ruperea gravă a echilibrului economic, mai ales dintre producție și consum, dintre cerere și ofertă, cu efecte directe asupra prețurilor, gradului de ocupare și de folosire a factorilor de producție”; pe când, criza financiară, văzută, în sens larg, subînțelege o dereglare a sistemului financiar al unei țări care afectează finanțele statului, sistemul de credit și circulația bancară.<sup>1</sup>

Oprindu-ne la criza recentă economică și financiară internațională, ținem să accentuăm că, pe lângă efectele sale negative concertate la nivel global, caracterul măsurilor de acoperire a datoriilor suverane în țările europene afectate, cât și a soluțiilor de diminuare a șomajului în state precum Grecia, Spania, Franța etc. este unul provizoriu, fapt care denotă necesitatea revizuirii rolului actual pe care îl au băncile în economie, aceasta putând fi definită și ca o etapă nouă pentru dezvoltarea sistemelor bancare din diferite țări.

<sup>1</sup> Ceaușu I. Dicționar enciclopedic managerial. București, Editura Academică de Management, 2000, vol. I, p. 252-253

Și în Republica Moldova criza recentă, deși cu tentă mai mult economică decât financiară, a avut consecințe nefaste fiind resimțită, în primul rând, la nivel de:

- scăderea bruscă și accentuată a nivelului remiterilor și a puterii de cumpărare a populației;
- diminuarea inițiativei antreprenoriale precum și gestiunea deficientă a fondurilor de supraviețuire a firmelor, în particular, cele din ramura construcțiilor;
- amplificarea problemelor legate de gestiunea surplusului de lichidități în economie;
- anularea facilităților fiscale privind reinvestirea profitului ș.a.

Pe această bază, s-a produs o contractare a sectorului real al economiei naționale care a determinat reducerea volumului de activitate propriu-zisă sau, chiar închiderea definitivă a multor firme în diverse ramuri și sectoare naționale, între care și instituții bancare.

În acest sens, este oportună reformularea condițiilor generale de desfășurare a activității instituțiilor bancare la nivel național care, în anii următori, trebuie să țină cont de:

- Amplificarea inerției concurențiale și schimbarea compoziției pieței bancare moldovenești;
- Reducerea ritmului de atragere a depozitelor în sistem prin intermediul remiterilor;
- Micșorarea fluxului de plăți intermediare de sistemele de transferuri rapide;
- Deteriorarea puternică a calității portofoliului creditor;
- Problemele de menținere a nivelului profitabilității așteptate pe instituții aparte și, per sistem, alimentate și de înregistrarea unor pierderi semnificative din partea unor bănci prezente pe piață;
- Impozitarea suplimentară a veniturilor din activitatea bancară ș.a.

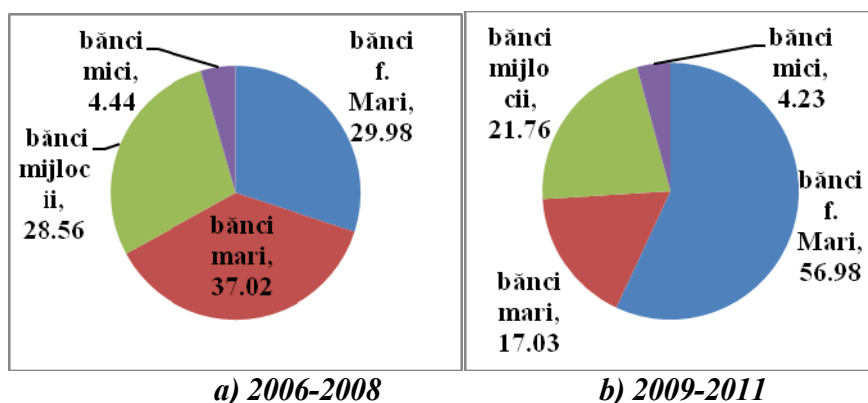
### **I. Amplificarea inerției concurențiale și schimbarea compoziției pieței bancare moldovenești.**

Sistemul bancar al Republicii Moldova în perioada postcriză poate fi caracterizat ca având o inerție concurențială destul de accentuată. Amplificarea competiției în sector a fost determinată de reconfigurarea poziției băncilor pe piață prin lichidarea forțată a două instituții bancare, și anume, BC „Investprivatbank” S.A. și BC „Universalbank” S.A., ca urmare a nerespectării unor importante cerințe prudențiale înaintate de BNM. Prin urmare, de la începutul anului 2012 pe piața bancară națională au rămas funcționale 14 bănci, în discuție fiind pusă viabilitatea BC „Banca de Economii” S.A. care actualmente se confruntă cu serioase probleme privind gestiunea creditelor problematice. De menționat, că în anul 2009, această instituție aflată în gestionarea statului a preluat, de asemenea, angajamente serioase de lichidare a datoriilor BC „Investprivatbank” SA, prin contractarea unor credite de la BNM și care, între timp i-au afectat puternic profitabilitatea.

În particular, evaluarea comparativă a cotelor de piață în perioadele ante și postcriză economică și financiară pe baza informației cu privire la redistribuirea puterii pe piața bancară permite a concluziona că aceasta a fost semnificativ influențată în direcția consolidării poziției băncilor foarte mari, partea cărora a evoluat cu 27 p.p. În paralel, cota băncilor mari și mijlocii a scăzut cu cca. 20 p.p. și, respectiv, 6,8 p.p., iar cea a băncilor mici a ramas practic neschimbată (*Figura 1: a, b*).

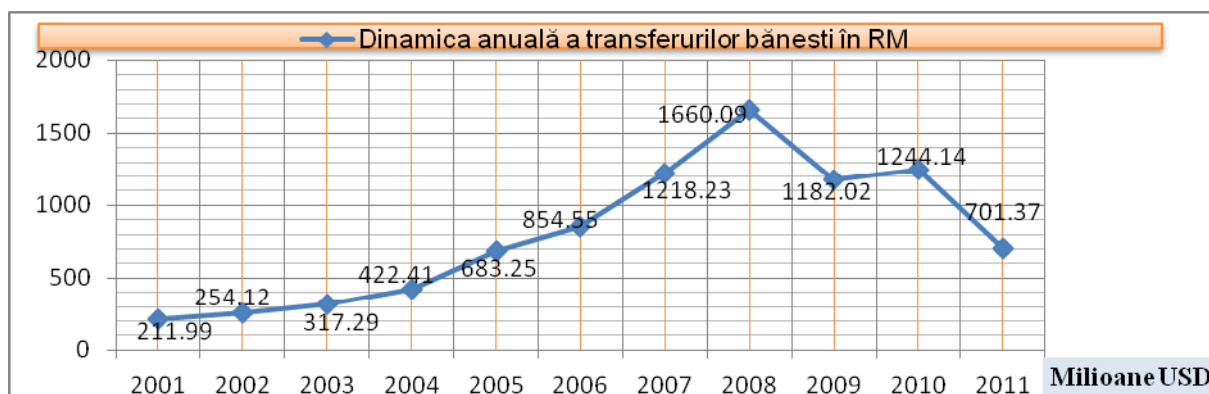
### **II. Reducerea ritmului de atragere a depozitelor de către bănci prin intermediul remiterilor.**

Menționând încă o dată importanța capitalului acumulat de bănci în ultimii ani sub formă de depozite, mai ales cel provenit de la persoanele fizice, este necesar a examina, de asemenea, evoluțiile pe care aceste fluxuri de mijloace monetare le-au avut înainte și după criză, *Figura 2*.



**Figura 1. Evoluția comparativă, ante și postcriză, a cotelor medii de piață a băncilor comerciale autohtone în baza activelor bilanțiere înregistrate.**

*Sursa:* Elaborat de autor în baza datelor băncilor comerciale



**Figura 2. Dinamica anuală a transferurilor bănești în favoarea persoanelor fizice prin intermediul băncilor comerciale din Republica Moldova, 2001-2011 (mln. USD)**

*Sursa:* Elaborat de autor în baza Rapoartelor BNM privind statistica balanței de plăți, 2001-2011.

Deci, dacă până la apogeul crizei, în anul 2009, ritmul de creștere al remiterilor atrase prin sistemul bancar era unul pozitiv, în perioadele care au urmat acesta s-a inversat, iar în anul 2011, nivelul acestora abia depășea nivelul anului 2005. În ceea ce privește volumul resurselor depozitate în bănci, acestea au avut următorul spor %-al, *Tabelul 1*.

Din analiza datelor prezentate mai sus, putem menționa că deși volumul de remiteri s-a diminuat continuu în perioada postcriză, astăzi Republica Moldova, la nivel internațional, nemaifiind considerată un stat a cărui progrese se datorează exclusiv remiterilor, ritmul de creștere a depozitelor, în special a persoanelor fizice, a fost unul echilibrat. În pofida falimentului forțat a BC „Investprivatbank” S.A. în anul 2009 și a BC „Universalbank” S.A., în anul 2012, celelalte bănci comerciale au reușit să promoveze între timp o imagine pozitivă și o atractivitate investițională sporită.

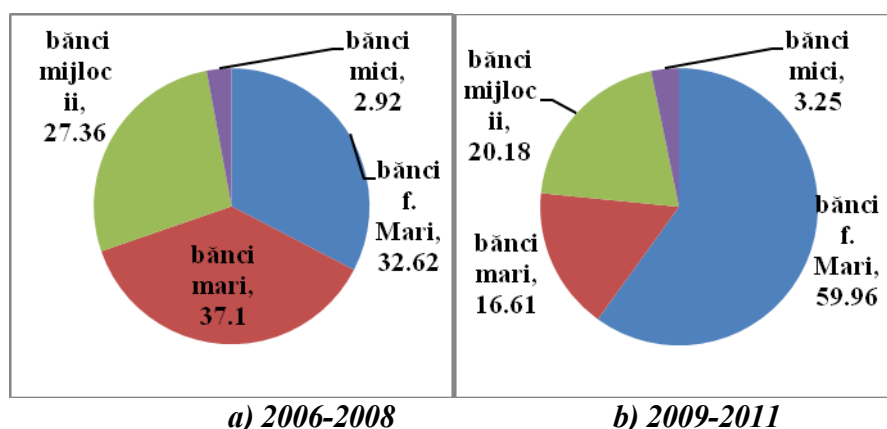
Per sistem, a fost posibil de remarcat că băncile foarte mari și mari au reușit să acumuleze până la criză 69,72 la sută din volumul total al depozitelor; băncile mijlocii – 27,36; iar băncile mici – 2,92%. În perioada postcriză însă, la categoria băncilor mari și foarte mari putem atribui circa 76,57 la sută din depozitele bancare agregate; sau, cu circa 6,85 p.p. mai mult decât în perioada precedentă crizei; în cele de talie mijlocie – 20,18% sau cu 7,98 p.p. mai puțin; iar în cele mici volumul lor a fost în creștere cu 0,33 p.p. și a constituit 3,25% (*Figura 2: a, b*).

**Tabelul 1**

**Sporul anual al depozitelor sedimentate în băncile comerciale din Republica Moldova, 2005-2011 (%)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Moldova Agroindbank	26,29	41,3	-0,49	-0,04	4,15	5,99
Victoriabank	28,92	65,85	32,9	5,97	22,96	16,02
Moldindconbank	43,74	61,21	25,48	-5,74	7,62	29,56
Mobiasbanca-Groupe Societe Generale	26,65	37,98	7,94	-1,43	0,8	-3,43
Eximbank SA Gruppo Veneto Banca	22,92	44,24	26,71	-5,02	19,05	2,95
Banca de Economii Moldova	-1,36	-22,74	15,82	18,19	20	19,96
Banca Socială	0	13,52	4,78	10,31	18,47	21,16
Fincombank	29,79	29,52	1,26	-3,94	-11,67	10,12
BCR Chisinau	251,91	78,8	37,31	8,24	-43,05	-23,45
Energbank	23,7	61,3	28,15	-6,31	13,6	8,51
Unibank	17,47	-41,29	21,26	-22,28	-1,63	60,86
Comerțbank	11	49,42	75,53	-36,17	25,71	22,85
ProCreditBank	0	0	0	64,99	59,28	36,76
Universalbank	12,45	24,04	-71,26	46,87	145,99	-65,07
EuroCreditBank	38,46	12,76	-3,9	108,28	9,53	100
Investprivatbank	153,02	91,02	46,49	0	0	0
Per total	53	33,99	17,71	-2,87	9,1	16,19

*Sursa: Elaborat de autor în baza datelor băncilor comerciale din RM (2005-2011)*



**Figura 2. Evoluția comparativă a cotelor medii de piață a depozitelor în băncile comerciale autohtone în perioada ante și postcriză.**

*Sursa: Elaborat de autor în baza datelor băncilor comerciale din sistem, 2005-2011*

**III. Deteriorarea puternică a calității portofoliului creditar.**

Una însă dintre problemele cele mai grave însă care s-a manifestat pe piața bancară a Republicii Moldova în perioada postcriză a constituit deteriorarea puternică a portofoliului creditar. În acest sens, putem menționa, că per sistem, în punctul maxim al crizei, adică anul 2009, cota creditelor nefavorabile a atins plafonul maxim de 16,3 la sută din totalul creditelor injectate în economia națională, această cădere însumând peste 300%; media anilor care au precedat criza (2005-2007) constituind doar 4,1 la sută. Totodată, cifrele anului 2012 indică o degradare a cotei creditelor neperformante în total credite pînă la nivelul de 14,50%, în unele instituții din sistem aceasta depășind pragul de 40 la sută. Nivelul ridicat al creditelor neperformante influențează însă, în mod direct politica creditară a băncilor. De regulă, gestionarea acestora implică costuri suplimentare și cel mai des drept cauze ale ratei înalte a dobânzilor devine înseși cota lor înaltă în volumul total al creditelor. În același timp, cu cât mai înalte sunt ratele dobânzilor la credite, cu atât este mai mare riscul sporirii creditelor neperformante.



**Tabelul 2**

**Dinamica structurii portofoliului de credite și a leasingului financiar al sectorului bancar din RM conform gradului de risc al operațiunilor investiționale, 2005-2011**

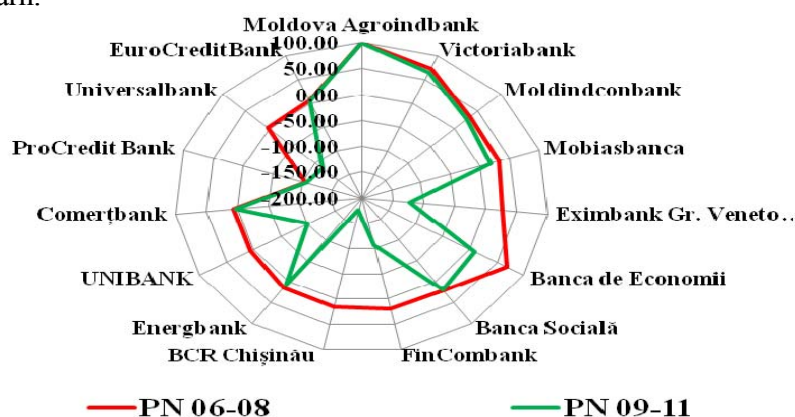
Anul Indicatorul	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cota creditelor standarde (în % din total credite)	56,5	54,9	65,4	62,0	45,1	44,2	49,8
Cota creditelor supravegheate (în % din total credite)	39,2	40,8	30,9	32,1	38,6	42,5	39,5
Cota creditelor substandarde (în % din total credite)	3,6	2,8	2,7	4,3	9,6	8,9	8,0
Cota creditelor dubioase (în % din total credite)	0,4	1,5	0,9	1,5	6,5	3,6	2,2
Cota creditelor compromise (în % din total credite)	0,3	0,03	0,1	0,1	0,2	0,8	0,5
Cota creditelor nefavorabile (substandarde, dubioase, compromise) (în % din total active)	4,3	4,3	3,7	5,9	16,3	13,3	10,7

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNM

Or, prin practicarea dobânzilor mari băncile încearcă să-și asigure profitabilitatea, sau, în cel mai rău caz, să-și reducă pierderile. În condițiile actuale de post-criză riscul asociat creditării este încă destul de mare. Din acest motiv, ratele înalte ale dobânzilor la credite sunt într-adevăr justificate de așa-numitele premii de risc care au crescut exponențial. Însă băncile ar trebui să fie mai distinctive în creditarea agenților economici și a populației, or, aceștia sunt în situații de creditare diferite. În pofida crizei, poziția unor firme sau companii nu este chiar atât de rea. Însă ratele foarte înalte ale dobânzii pot contribui la înrăutățirea situației financiare a băncilor, ceea ce nu este în interesul acestora. Respectiv, ar fi cazul ca băncile să estimeze mai adecvat riscul asociat creditării, să fie mai selective și să accepte rate mai mici pentru credite mai sigure. Altminteri, ponderea înaltă a acelorasi credite neperformante ar putea să persiste încă multă vreme.

**IV. Problemele de menținere a nivelului profitabilității așteptate și reducerea pierderilor per sistem.**

Deși există un set de indicatori relevanți care să reflecte gradul de profitabilitate al băncilor comerciale, precum ROA, ROE, RPN ș.a., în Figura 3 a fost utilizată o metodologie mai puțin tradițională care reflectă raportul procentual a potențialului de acumulare a profitului net de către companiile bancare din Republica Moldova în comparație cu banca comercială leader pe piață, având la bază indicatorul rezultativ profitul net cumulativ pentru anii 2006-2008 și anii 2009-2011. Creșterea nivelului acestui coeficient mărturiseste despre gestionarea eficientă și dozarea corectă a portofoliului activităților bancare lucrative. În plus, acest coeficient depinde de mărimea cotei impozitului pe venit și de capacitatea întreprinderii de a folosi înlesnirile fiscale și tendința foarte accentuată a băncii de a-și remunera acționarii.



**Figura 3. Aprecierea comparativă a potențialului competitiv de acumulare a profitului net în băncile comerciale din Republica Moldova în perioada ante și postcriză economică și financiară internațională..**

Sursa: elaborat de autor în baza datelor băncile comerciale din sistemul bancar al R. Moldova

Analiza comparativă a profitului cumulativ în sectorul bancar din perioadele 2006-2008 și, respectiv, 2009-2011 demonstrează, per total o restrângere globală a capacității de generare a fluxurilor rezultative pozitive în activitatea bancară. După cum se prezintă în figura de mai sus, cel mai mare potențial pe piață îl deține constant BC „Moldova Agroindbank” S.A., urmată de actorii foarte mari și mari din sistem, cum ar fi BC „Victoriabank” S.A., BC „Moldindconbank” S.A., BC „Banca Socială” S.A. Din categoria băncilor mici, mai stabile în plan economic au rămas BC „EuroCreditBank” S.A. și BC „Comerțbank” S.A., iar dintre băncile cele mai greu recuperabile în perioadele analizate pot fi menționate BC „Universalbank” S.A., BC „Unibank” S.A., BC „FinComBank” S.A. și BC „Banca de Economii” S.A.

#### **V. Impozitarea suplimentară a unor categorii de venituri din activitatea bancară.**

O schimbare probabilă asupra potențialului de acumulare a profitului din activitățile bancare de economisire va interveni începând cu anul 2015, deși acest termen a fost amânat și în 2010 la solicitarea membrilor comunității bancare care au argumentat cu necesitatea evitării momentane a posibilelor turbulențe manifestate prin retragerea depozitelor din bănci, în acest sens fiind creat un grup de lucru comun pentru discutarea și soluționarea problemelor de ordin economic, financiar și fiscal în activitatea sectorului financiar-bancar din Moldova.

#### **Cadrul strategiilor competitive de creștere a performanțelor băncilor comerciale din sistem în perioada postcriză.**

În baza celor expuse mai sus, managementului bancar revine sarcina de a elabora și a pune în acțiune mai multe direcții strategice în vederea eradicării problemelor și consecințelor crizei recente care să fie orientate, în general, spre creșterea potențialului competitiv al sistemului bancar și, respectiv, al băncilor comerciale, în parte. Totuși, aceste direcții în sistemul bancar din Republica Moldova trebuie să aibă la bază raționamente deduse din practica activității bancare și care au fost analizate mai sus:

1. Încurajarea în continuare a practicilor de menținere la bancă a resurselor monetare de economisire ale populației și revederea foarte atentă a cadrului de impozitare a acestora în perioadele ce urmează și sporirea eficienței scheșelor actuale de garantare a depozitelor în sistemul bancar autohton, posibil, înscrierea benevolă a persoanelor asigurate la schemele de garantare a depozitelor prevăzute de fiecare bancă, în particular. În plus, în S.U.A. și un șir de state europene dezvoltate, nivelul primelor de garantare obligatorie este diferențiată pe categorii de bănci (conform evaluărilor băncii centrale și a unor companii solide de rating) și determinată și în funcție de corespunderea individuală a acestora cerințelor prudențiale aplicate. Astfel, pentru băncile cu un grad sporit de risc, primele în cauză urmează să fie mai înalte în raport cu cele prevăzute pentru instituțiile bancare considerate „nerisicante”.
2. Lansarea unor proiecte viabile de creditare în scopul creșterii bazei profiturilor pe termen lung. Criza anilor 2008-2009 a demonstrat încă o dată necesitatea luării în considerare a riscurilor majore de creditare pe piața bancară națională și optimizarea portofoliilor de credite bazate pe un sistem al riscurilor asumate cât mai inofensiv. În acest sens, ar fi binevenite măsurile de sporire a transparenței și de creștere a funcționalității Biroului Istoriilor de Credit pentru o monitorizare cât mai serioasă a informației cu privire la clienții „litigioși” sau „problematici”.
3. Orientarea influenței factorului politic la nivel național în direcția creșterii gradului de bancarizare al țării. În plus, nu putem ignora impedimentele de ordin administrativ ale statului asupra activității și autonomiei BC „Banca de Economii” S.A., care în anumite perioade a avut repercusiuni negative și asupra dezvoltării relațiilor competitive globale din sistem.
4. O direcție managerială strategică cu caracter concurențial ar fi finanțarea activităților inovaționale ușor recuperative din care băncile ar putea genera fluxuri pozitive de numerar. În plus, în vederea atingerii unor rezultate satisfăcătoare în activitatea de creditare și recuperarea pierderilor din anii recentți, restructurarea calitativă și cantitativă a portofoliului

creditar, chiar și în băncile care nu semnaleză deocamdată probleme evidente de gestiune, ar fi o condiție-cheie indispensabilă în contextul dezvoltării de durată a infrastructurii de piață bancară la nivel național.

#### ***Bibliografie:***

1. Ceaușu I. Dicționar enciclopedic managerial. București, Editura Academică de Management, 2000, vol. I, 2016 p.
2. www.bnm.md
3. Paginile oficiale a băncilor comerciale din R. Moldova.

## **MANAGERUL INTELIGENT EMOȚIONAL**

***Natalia ȚÎMBALIUC, drd  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova***

***Abstract.*** Emotional intelligence is the ability to use emotions in a positive and constructive manner in relation to others, to know how to interact with people. It's about knowing how to make the right choices, how to interact well with others and how to treat people in a positive and constructive manner. In their work to create effective teams, planning and decision making, motivating others, communicating a vision, promoting change, creating interpersonal relations managers are based on emotions as sources of inspiration. The difference between a good manager and an exceptional one is the emotional intelligence.

Locul de muncă este de obicei un loc unde, prin colaborarea unor oameni extrem de diferiți, se nasc idei, produse, servicii care duc la creșterea afacerii. Însă locurile de muncă nu sunt numai „afaceri”, ci sunt o rețea de socializare și de dezvoltare personală, în care fiecare își aduce propriile emoții, propria încărcătură de stres, și propria povara a ego-ului. Inteligența emoțională ajută la dezvoltarea unor relații sănătoase la locul de muncă, la rezolvarea problemelor folosind atât logica cât și sentimentele, la menținerea optimismului în orice situație, la menținerea flexibilității în situații stresante, la receptivitatea față de nevoile celorlalți, la păstrarea calmului în situații dificile și în comunicarea cu oameni dificili.

Acum ceva timp, mulți oameni susțineau că inteligența academică este mai importantă decât inteligența emoțională. Studiile din ultima perioadă au arătat însă că inteligența emoțională este mai importantă decât IQ-ul pentru a atinge succesul în carieră. Mediul de lucru din companiile de astăzi este în continuă schimbare. Managerul poate obține performanță maximă de la angajați doar dacă se ghidează după regulile inteligenței emoționale. Inteligența emoțională devine absolut necesară atunci când avem de-a face cu oameni dificili, inclusiv clienți, angajați, colegi și șefi. Abilitatea de a înțelege și de a empatiza cu ceilalți este cea mai importantă calitate pe care un manager o poate avea. Inteligența emoțională este importantă pentru a face față schimbărilor, pentru a înțelege cerințele unui nou proiect, pentru a trece mai ușor peste obstacole, pentru a-i motiva și a-i influența pe ceilalți și pentru a putea lucra cu o echipă în care sunt personalități diferite.

Unii oameni se nasc cu aceste abilități. În anumite domenii, succesul nu este posibil fără abilitățile din domeniul inteligenței emoționale. De exemplu, în vânzări. Unii oameni s-au născut pentru a fi vânzători de succes. Foarte multe companii testează inteligența emoțională a candidaților pentru posturile din vânzări. Un studiu recent a arătat faptul că firmele care își selectează oamenii de vânzări pe baza unor criterii de competență în inteligența emoțională, au crescut cifra de afaceri în primul an cu 63%.

Însă inteligența emoțională poate fi cu siguranță învățată. Multe firme angajează consultanți pentru a-și instrui angajații în domeniul inteligenței emoționale. Acest lucru trebuie să devină obligatoriu într-o companie care își dorește să creeze un mediu de lucru plăcut pentru toți cei implicați.

Inteligența emoțională este importantă și pentru liber-profesioniști. Pentru că, înainte de toate, foarte puțini oameni lucrează absolut în izolare. Starea de spirit afectează munca, așa că e nevoie de echilibru emoțional în orice domeniu de activitate.

Inteligența emoțională se referă la 4 competențe de bază:

### **1. Autocunoașterea**

Înseamnă a recunoaște cum afectează emoțiile. Este necesară o autoevaluare obiectivă, o cunoaștere clară a punctelor forte și a limitelor personale și capacitatea de a detecta ariile personale care trebuie îmbunătățite. Indivizii conștienți de ei înșiși sunt deschiși să învețe din experiență, sunt deschiși la feedback, la perspective noi și la dezvoltare personală.

### **2. Autocontrolul**

Este abilitatea de a face față propriilor stări, impulsuri și resurse. Înseamnă diversitatea opțiunilor de interacțiune cu ceilalți și capacitatea de a controla reacțiile în situații dificile. Autocontrolul include adaptabilitate, inovație, optimism și capacitatea de a fi demn de încrederea celorlalți.

### **3. Conștiința socială**

Înseamnă puterea de a înțelege sentimentele, nevoile și grijile celorlalți. Conștiința socială se referă la empatie, capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți, de a depista stările de spirit a altor persoane și de a găsi legătura cu aceste stări.

### **4. Managementul relațiilor interpersonale**

Această calitate se referă la capacitatea de a avea relații de calitate cu ceilalți, de a comunica și a-i asculta cu adevărat pe ceilalți. Cei care au această abilitate înțeleg că emoțiile se transmit foarte repede și își adaptează stilul de comunicare în funcție de oamenii și situațiile întâlnite.

Angajatorii și managerii care vor să aibă succes trebuie să fie permanent preocupați de calitatea mediului pe care îl oferă angajaților. Întrebarea pe care ar trebui să o aibă în minte în fiecare zi este: "Cum pot crea un mediu care ar valorifica la maximum potențialul angajaților?" Tacticile opresive nu sunt o strategie pe termen lung, mai ales în vremuri economice delicate.

Relația personală cu angajatul este cea care va decide în cele din urmă dacă acel angajat rămâne sau pleacă; relațiile cu angajații determină productivitatea firmei.

Un lider își poate îmbunătăți imaginea dacă va fi deschis la feedback, la schimbări în propriul stil de conducere și propria persoană. A fi inteligent emoțional nu înseamnă permisivitate excesivă, ci înseamnă crearea și menținerea unor relații constructive cu cei din firmă.

Pentru liderii de top, inteligența emoțională este vitală. Cu cât e mai mare poziția din companie, cu atât mai importantă devine inteligența emoțională. În concordanță cu studiile Centrului pentru Leadership Creativ, cel mai frecvent motiv din cauza căruia eșuează managerii este lipsa calităților interpersonale. Diferența dintre un lider bun și unul excepțional este dată în măsură de 85 % de inteligența emoțională.

Angajatorii caută oameni care sunt nu numai "tobă de carte", ci și carismatici, optimiști, care-și folosesc inteligența emoțională pentru a evolua. Angajații încep să înțeleagă din ce în ce mai mult că nu mai e suficient doar să-și îndeplinească bine sarcinile, ci trebuie să învețe să facă față unor situații din ce în ce mai diverse și complexe și să comunice din ce în ce mai eficient. Liber-profesioniștii știu deja că fără aceste abilități nu reușești să atragi clienții de care ai nevoie pentru a-ți susține activitatea.

Analizând teoriile despre conducere sau descrierile liderilor, realizăm că abilitățile emoționale – implicit deciziile corecte – pot înlocui cu succes abilitățile tehnice sau poate chiar mai mult. James Kouzes și Barry Posner, guru în tehnici de conducere, susțin că există cinci calități cheie ale unui manager de succes:

- Abilitatea de a-i face pe ceilalți să acționeze în conformitate cu cerințele și valorile tale;
- Abilitatea de a crea o viziune înmărtășită de ceilalți;

- Abilitatea de a impulsiona procesele necesare pentru realizarea proiectelor
- Determinarea celorlalți să acționeze prin stimularea colaborării și repartizarea autorităților;
- Comunicarea cu “inima”, adică încurajarea și recunoașterea meritelor celorlalți, creând un spirit al comunității.

### **Crearea unei echipe eficiente**

Echipele nu sunt un dat, ele se construiesc în timp. Așa cum nota Steve Zaccaro, un manager eficient induce sentimentul de încredere între angajați și apoi generează legăturile în interiorul grupului pentru a crea o echipă sudată. Înainte ca managerii să pretindă la un anumit tip de acțiune din partea membrilor echipei, aceștia trebuie să stabilească valorile și să planifice acțiunile în conformitate cu acestea.

Comunicarea frecventă între membrii echipei este esențială pentru dezvoltarea unei identități de grup. Abilitatea unei echipe de a optimiza calitatea interacțiunilor dintre membrii ei prin rezolvarea dezacordurilor, dezvoltarea cooperării sau utilizarea afirmațiilor motivaționale este cheia dezvoltării interacțiunilor productive între membrii echipei.

Este rolul managerului de a asigura coeziunea unei echipe. Lon Maggart, general în rezervă, nota: “Conducerea este ingredientul esențial în dezvoltarea încrederii necesare în cadrul unui grup sau organizații și singura sursă a determinării, implicării, curajului, speranței și tenacității. Liderul este singurul care își poate conduce subordonații dincolo de înțelegere, spre acțiune”. Pentru a-i determina pe ceilalți să acționeze prin stimularea colaborării și distribuirea autorității e nevoie de bazat pe empatie. Mai mult, managerii trebuie să fie suficient de încrezători pentru a le permite celorlalți să se bucure de reușite și pentru a nu-i învinui pe ceilalți de eșecuri.

Crearea unei echipe eficiente – care să îndeplinească sarcini ca un tot unitar – este, poate, cea mai importantă, dar și cea mai dificilă dintre încercările cu care se confruntă un manager.

### **Planificarea și luarea deciziilor optime**

Dintre funcțiile manageriale esențiale, planificarea este cea mai concretă și rațională, necesitând aparent un nivel minim al inteligenței emoționale. Planificarea este o activitate logică, dar eficiența ei depinde de gradul de receptivitate la informații și date, care uneori sunt raționale, alteori emoționale.

Managerul care susține că planurile trebuie îndeplinite și nu discutate deseori greșește. Obiectivele raționale și realiste pot fi realizate numai dacă există receptivitate și înțelegere față de sentimentele echipei care va atinge aceste obiective. Planificarea și procesul decizional sunt influențate pozitiv de emoții prin generarea de scenarii alternative posibile și analize.

Modelul emoțional pentru luarea deciziilor optime pune accent pe receptivitatea la informații neplăcute și la utilizarea datelor disponibile. Receptivitatea la informațiile care induc o stare neplăcută începe cu conștientizarea emoțiilor prezente la moment. Deciziile inteligente emoțional sunt cele care țin cont de sentimentele celor implicați.

### **Motivarea celorlalți**

Cel mai explicit din punct de vedere emoțional aspect al conducerii este, conform lui Kouzes și Posner, încurajarea prin manifestarea aprecierii pentru realizările celorlalți și recunoașterea spiritului de echipă. În acest caz, managerii vor trebui să poată înțelege sentimente complexe.

Conducerea celorlalți ridică următoarea întrebare : „ În slujba cui se află un lider?”. Conceptul de lider-slujitor a suscitat din ce în ce mai mult interes în ultima vreme. Liderul slujitor este motivat să îndeplinească nevoile celor pe care î-i conduce în primul rând și abia apoi să-și perfecționeze abilitățile de conducere. În esență, el se concentrează asupra nevoilor angajaților și le stimulează progresul și dezvoltarea. O asemenea persoană va fi un șef grozav, îndrăgît de subalterni și plăcut de colegi, dar va avea oare succes în alte aspecte ale conducerii.

Conceptul menționat anterior, cel al liderului-slujitor, amintește că unul dintre cele mai importante obiective ale unui manager de succes este de a face ceea ce este corect. Resursele unui

manager sunt chiar cei pe care î-i conduce – capitalul uman. Managerul va duce la bun sfârșit sarcinile prin utilizarea eficientă a acestor resurse, reîntregindu-le în permanență. Persoanele cu un nivel înalt de inteligență emoțională sunt mai interesați în dezvoltarea și ajutorul dat oamenilor. Managerul cu inteligență emoțională ar trebui să se concentreze asupra dezvoltării resurselor umane.

### **Comunicarea unei viziuni**

Cercetătorul Ed Salas nota : „comunicarea este liantul dintre toate procesele ce implică lucrul în echipă”. Când liantul nu-și îndeplinește rolul, echipa se destramă. Toate problemele legate de comunicarea în interiorul echipei sunt cauza eșecului unui proiect, concluziona Salas. Cercetătorul a lucrat cu echipaje de piloți și a ajuns la concluzia că eșecul comunicării între membrii echipajului duce la accidente aeriene.

Comunicarea eficientă trebuie să se bazeze pe transmiterea mesajului dorit într-un mod în care să fie auzit și înțeles de ceilalți. Conținutul mesajului și tonul trebuie să reflecte sentimentele destinatarului, iar aceste sentimente îl vor direcționa către sau îl vor abate de la mesaj.

Împărtășirea viziunii este o componentă a procesului de comunicare. Fără abilitatea de a înțelege cum se simt ceilalți și de a empatiza cu ei, managerii vor întâmpina dificultăți în implementarea viziunii lor despre viitor. Punctul de pornire a viziunii împărtășite este, evident, înțelegerea temerilor și a atitudinii celorlalți.

Crearea unei viziuni pentru o organizație este o sarcină relativ simplă. Partea dificilă este comunicarea ei în așa fel încât să-și atingă scopurile: să motiveze, direcționeze și să furnizeze impulsul pentru atingerea unui scop important. Viziunea trebuie să fie în conformitate cu traiectoria companiei, iar mesajul trebuie să fie transmis în așa fel încât oamenii să-l înțeleagă, să-l simtă și să-l adopte. Aici abilitățile unui manager cu inteligență emoțională joacă un rol esențial.

### **Promovarea schimbării**

Procesele provocatoare prin inovare, experimentare și asumarea riscurilor, le cer managerilor să se bazeze pe abilitățile de gestionare a emoțiilor. Un manager anxios va fi alergic la riscuri, evitând eșecurile și pierderile cu orice preț. Un manager excesiv de optimist, însă, își va asuma prea multe riscuri și nu va lua în considerare impactul consecințelor.

Schimbarea este considerată un lucru pozitiv și necesar companiei, dar adevărul este că multora le este extrem de dificil să se confrunte cu ea. Schimbarea nu este numai dificilă, dar ea va întâmpina o rezistență concentrată în multe medii de afaceri. Pentru a promova schimbarea într-o organizație este nevoie de mult curaj și de încredere în sine. Pentru ca schimbarea să fie eficientă și posibilă, trebuie de început cu fapte și date, iar pentru aste e nevoie de abilitatea de identificare a emoțiilor. Abilitatea de a înțelege emoțiile, generarea și punerea în aplicare a scenariilor previzionale furnizează datele de care e nevoie pentru a rezolva problema schimbării și crearea unui plan de acțiune.

Cele mai susținute eforturi de schimbare se vor solda cu un succes doar dacă planul de acțiune nu se va adresa doar nevoilor de schimbare, ci va lua în considerare și reacțiile celor afectați de schimbarea survenită. Gestionarea schimbării presupune luarea în considerare a opiniilor celor implicați și a generării sentimentului că schimbarea este necesară, iar rezultatul va fi o organizație mai puternică.

### **Crearea relațiilor interpersonale eficiente**

Mai mult decât în orice alt domeniu, managerii cu inteligență emoțională își demonstrează abilitățile în interacțiunile zilnice cu colegii, angajații sau clienții. Acesta este probabil cel mai studiat aspect al inteligenței emoționale. În cercetările efectuate de psihologul Marc Brackett, persoanele lipsite de inteligență emoțională au declarat că au mult mai multe probleme de comunicare cu colegii lor decât cele înzestrate cu inteligență emoțională. Un indice de inteligență emoțională scăzut a fost legat de propensiunea către violență fizică, consum de droguri sau de alcool în exces. Aceleași rezultate în ceea ce privește relațiile interpersonale a obținut cercetătorul Paulo Lopes. Acesta a descoperit că oamenii cu un indice al inteligenței emoționale mare aveau

relații mai bune cu cei din jurul lor, raportând un număr semnificativ mai mic de interacțiuni negative cu prietenii apropiați. Studiile lui Lopes arată, de asemenea, că interacțiunile din interiorul echipei în care membrii își arată sprijinul au legătură cu inteligența emoțională.

Crearea de relații eficiente necesită un efort susținut, precum și abilitate și dorință de a sprijini, dar și cea de a confrunța. Rezultatele trebuie laudate și criticate în mod sincer, pentru a-i ajuta pe ceilalți să-și conștientizeze și să-și recunoască greșeala. Mulți manageri nu se simt confortabil atunci când trebuie să își critice subordonații, chiar dacă acest lucru este esențial pentru succesul persoanei care primește critica.

Lucrarea data subliniază mesajul că emoțiile furnizează date. Aceste date ajută în luarea deciziilor raționale și în adaptarea la orice situație. Ignorarea acestor date ar însemna dispensarea de cea mai importantă sursă de informații disponibilă. În activitatea lor de creare a unor echipe eficiente, planificarea și luarea deciziilor optime, motivarea celorlalți, comunicarea unei viziuni, promovarea schimbării, crearea de relații interpersonale, managerii se bazează pe emoții ca surse de inspirație. Sistemul emoțional este unul inteligent. Emoțiile arată direcția corectă și motivează pentru realizarea activităților necesare. Citându-l pe Sylvan Tomkins, concluzionăm: „Din legătura dintre rațiune și afect au rezultat caritatea și pasiunea. Rațiunea fără afect este neputincioasă, iar afectul fără rațiune este orb”.

#### ***Bibliografie:***

1. Brackett M., Mazer J. „Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour”, 2003.
2. Caruso D., Mazer J. „Relation of an ability measure of emotional intelligence personalitz”, 2002
3. Caruso D., Salovey P. „Inteligența emoțională. Cum să dezvolți și să folosești principiile esențiale ale conducerii cu ajutorul inteligenței emoționale”, București, 2004
4. Greenleaf R. K. „Servant Leadership”, 2001
5. Lopes P. Cote S. „Gestiunea abilităților emoționale și interacțiunea socială”, 2003
6. Salas E., Burke C. „Developing teams and team leaders”, 2004
7. Tomkins S. „Affect, imagery and consciousness”, 1962
8. Zaccaro S. J., Blair V., Peterson C. „Collective Efficacy”, New York, 1995.

### **MODELUL DE ORGANIZARE AL ACTIVITĂȚII DE INOVARE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR**

***Cristina NECULAI, lector universitar, drd.***

***Abstract.*** *Innovational models lead to a successful implementation of the company's innovational strategy. The organizational model of innovational process in companies should follows the next steps: to set the company's goal and mission, to develop the company's strategy, to develop innovational strategy, to build the team or department of the implementation and monitoring of innovational strategy, to develop the innovative program and projects, budgeting, implementation of inovational strategy and the last: the analysis and the improvement of the defining elements of the strategy. After this analysis, the company can choose what to change: the mission, the base strategy or the inovational strategy.*

***Cuvinte cheie:*** *inovare, strategie inovațională, model inovațional.*

În literatura de specialitate, pe parcursul multor decenii, s-au analizat mai multe modele ale procesului de inovare. Aceste modele au apărut în urma industrializării pentru a înlesni operațiunile legate de invenție-inovare, precum și în domeniul de cercetare academică.

Savanții americani Kline Stephen și Rosenberg Nathal au propus în 1986 modelul interactiv

de inovare, prin care inovarea este privită ca oportunitatea pieței și a tehnologiei.<sup>1</sup> Procesele de inovare din cadrul unei companii și relațiile bazate pe inovare dintre firmă, tehnologie și știință devin interactive.

În anul 2006, savanții Armelle Le Corre și Gerald Mischke<sup>2</sup> propun un model mathematic pentru procesul de inovare, care se prezintă astfel:

$$I_k = T_s(I_k) \& M_s(I_k),$$

unde:

$T_s$  - succesul tehnologic,

$M_s$  - succesul comercial al  $I_k$ .

Pentru a obține un success commercial este necesar ca  $M_p(I_k) : T_c(I_k) < M_p(I_k)$ ,

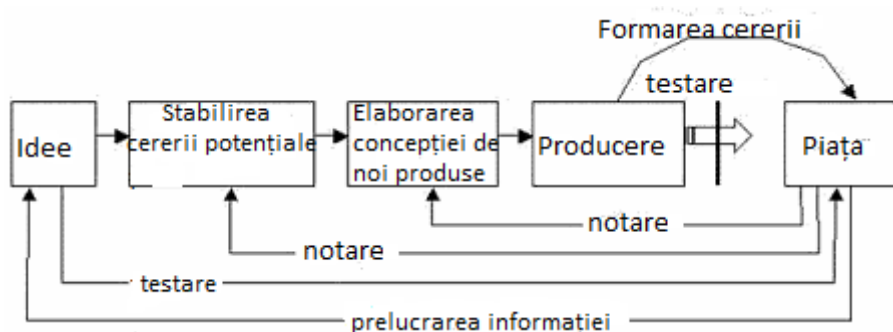
unde:

$T_c(I_k)$  – costuri totale ale inovației  $I_k$ ,

$M_p(I_k)$  – profituri.

Savantul de origine engleză Roy Rothwell<sup>3</sup> consideră că fiecărei etape de dezvoltare industrială post-bellum îi corespunde un anumit model al procesului de inovare. El a identificat cinci modele de inovare. Astfel, pentru anii '60 ai sec. XX îi corespunde modelul liniar, care cuprinde modelul unu și doi de inovare, în care apare tehnologia care trebuie să împingă (need pull technology push). Al treilea model corespunde anilor '70, modelul de cuplaj, în care apare interacțiunea dintre diferite elemente ale procesului de inovare și se formează legăturile dintre ele. Modelul patru – paralel, corespunzător anilor 80, model încadrat pentru firmă, în care se stabilesc legături strânse cu clienții și cu furnizorii - cheie. Modelul cinci – anii 90, în care persistă integrarea sistemelor și rețelelor, inovarea capătă un caracter continuu.

Un alt model al procesului de inovare este cel japonez, prin care companiile japoneze, încă din stadiile incipiente, apelează la consumatori pentru a le afla părerea despre noile produse. Fumio Kodama prezintă acest model în felul următor: compania analizează cererea potențială, după care, în ultimele stadii ale procesului inovațional intervine și formează cererea de pe piață.<sup>4</sup>



**Figura 1. Modelul procesului de inovare japonez**

**Sursa:** Kodama F. "Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge", Harvard Business School, 1995

<sup>1</sup> Kline, S.J. ;Rosenberg N. (1986). „An Overview of Innovation. In: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth”, ed. National Academy of Sciences, Washington, D.C., S.U.A.

<sup>2</sup> Le Corre, Armelle; Mischke, Gerald (2006). „The Innovation Game. A New Approach to Innovation Management and R&D”, ed. Springer, S.U.A.

<sup>3</sup> Rothwell, Roy (1994). „Towards the Fifth-generation Innovation Process”. International Marketing Review, vol.11, No.1, pp.7-31

<sup>4</sup> Kodama F. (1995), „Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge”, Harvard Business School, S.U.A.



Savanții moldoveni Filip F. și Vasiliu N.<sup>1</sup> prezintă „modelul elicei triple” ca fiind cel mai nou model în domeniul inovării și care reprezintă conlucrarea dintre universitate- industrie-guvern.

Orice activitate desfășurată în cadrul întreprinderii trebuie să fie organizată din mai multe perspective, pentru a putea fi viabilă și pe termen scurt, dar și pe termen lung. Pentru ca aceste activități să fie funcționale și să dea rezultate ar trebui ca întreprinderea să înceapă cu un sistem organizațional complex și lucrativ. În primul rând, trebuie să aibă o structură organizațională eficientă, care să permită o colaborare între segmente și să asigure un feed-back calitativ.

În cazul activității de inovare este nevoie de o schemă a procesului inovațional, care să cuprindă toate structurile, pentru a realiza scopul propus, adică a misiunii întreprinderii din punct de vedere strategic. Scopul propus trebuie să devină chintesența celorlalte activități din cadrul întreprinderii. Acesta trebuie să se găsească în misiunea întreprinderii, ceea ce va sta la baza realizării viitoarelor strategii inovaționale și de altă natură. Odată ce este stabilită misiunea întreprinderii, se trece la următorii pași pentru realizarea modelului de organizare al activității de inovare. Pentru întocmirea lui este necesar de a lua în calcul anumiți factori de influență directă; mediul extern al firmei, potențialul firmei, mărimea întreprinderii, activitatea întreprinderii, ciclul de dezvoltare a firmei și strategiile de bază anterioare.

Pentru a avea un proces de inovare bine-determinat și care să aducă un profit ulterior firmei, este nevoie de a aplica un model de gestionare complex. Acesta trebuie să cuprindă întreaga întreprindere, cu analiza ulterioară al impactului mediului extern și intern al companiei.

Cele mai dese modele sunt întâlnite pentru domeniul de producere și tehnologic, care sunt considerate a fi la baza inovării în cadrul oricărei întreprinderi. Însă, abordarea unui model complex, bine coordonat și monitorizat, va face ca procesul de inovare să capete un alt aspect. Modelul de mai jos (figura nr.2) este elaborat pentru a fi aplicat în orice întreprindere. Bazele acestui model au fost concepute de către autorii ruși Rešetnikov A., Tkachova S. și Naumenko E.<sup>2</sup> fiind structurat pe niște etape necesare de a fi parcurse pentru ca procesul inovațional să funcționeze.

Odată cu stabilirea scopului și misiunii întreprinderii, managementul companiei poate să înceapă elaborarea strategiei de bază a companiei. Chiar dacă au existat alte strategii anterior, atunci când întreprinderea hotărăște să meargă pe calea inovării este necesar de a schimba foarte multe lucruri în cadrul ei, strategia fiind una dintre primele lucruri care ar trebui supuse revizuirii.

În urma acesteia se trece la elaborarea strategiei inovaționale ale companiei. Există mai multe tipuri de strategii inovaționale:

- de produs;
- de proces;
- tehnologice;
- organizaționale și de gestiune.

Strategiile inovaționale de proces, organizaționale și de gestiune sunt cele mai noi în acest domeniu, până nu de mult fiind considerate prioritare domeniului inovațional cele de produs și tehnologice. Acest fapt înseamnă că acele companii care doresc să inoveze în gestiune sau în proces, pot să implementeze strategii inovaționale orientate spre acele domenii.

Întreprinderea poate să opteze pentru formarea unei echipe sau al unui departament care să se ocupe de implementarea și monitorizarea strategiei inovaționale. Acestea depinzând de mărimea companiei și de domeniul implicat în inovare.

În cadrul programului inovațional se planifică activitățile ce țin de strategia inovațională. În

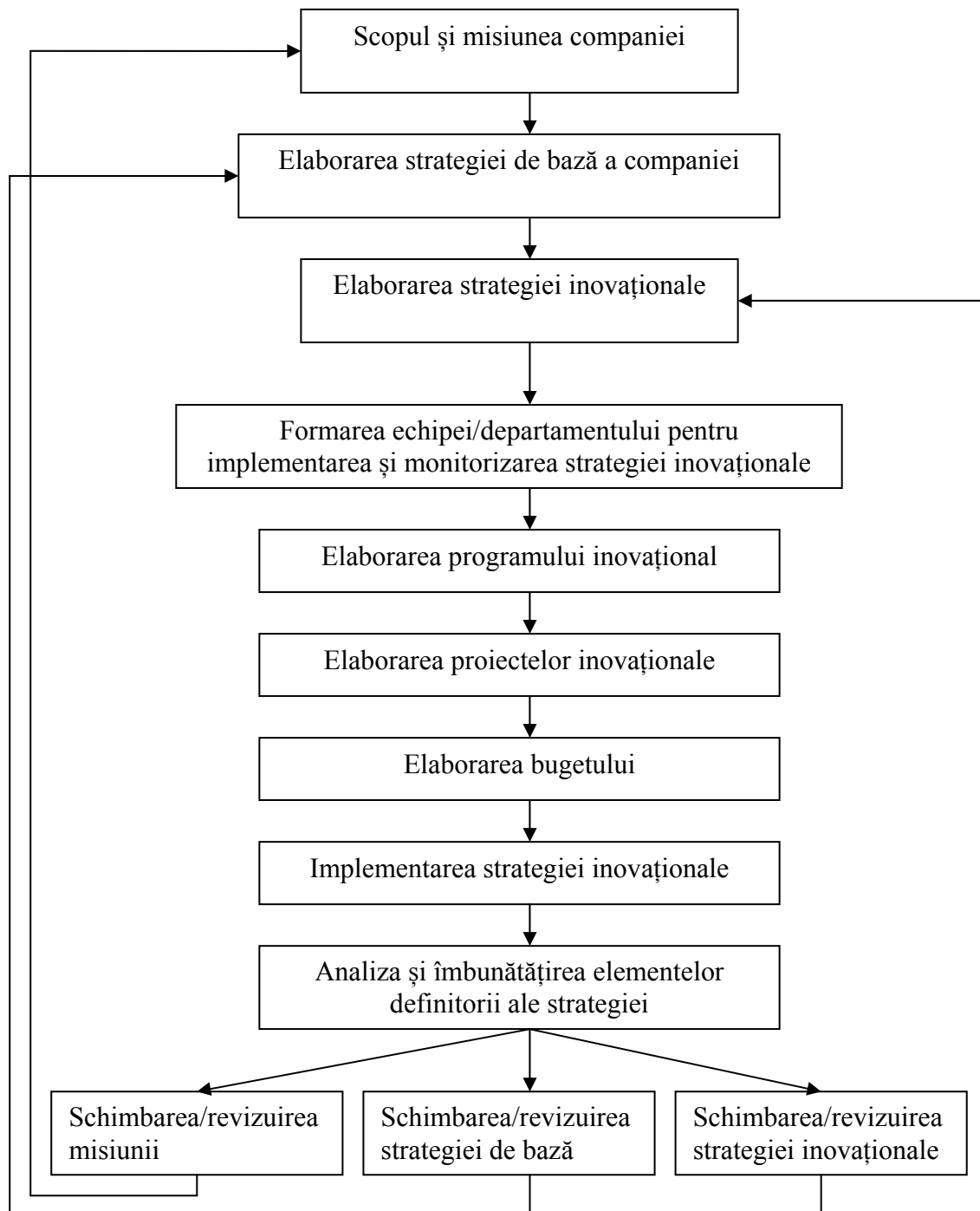
---

<sup>1</sup> Filip, F.G., Vasiliu, N. (2009). „Modelul elicei triple și valorificarea rezultatelor cercetării prin inovare.”, Akademos. Revistă de Știință, Cultură și Artă, nr.3(14), oct.2009. pp. 57-61

<sup>2</sup> Ткачева С.В., Науменко Е.О. (2005), "Модели управления инновационным процессом: эволюционный подход", Новая экономика и российские реалии: межвуз. сб. науч. тр.,Под общ. ред. проф. Ю.К. Перского; Перм. гос. ун-т.,Пермь, pag.106-115.

programul inovațional trebuie să se oglindească și viitoarele proiecte, planificate în funcție de timp, loc și resurse financiare alocate.

Proiectele inovaționale țin de elaborarea și implementarea de produse și tehnologii noi, de inovarea proceselor din cadrul întreprinderii, de inovarea întreprinderii din punct de vedere organizațional și aplicarea metodelor de gestiune inovaționale. Elaborarea bugetului se face pe proiecte aparte sau pe întreaga operațiune de inovare din cadrul întreprinderii, aceasta se poate planifica în extindere și pe câțiva ani.



**Figura 2. Modelul de organizare a procesului de inovare în cadrul întreprinderii**

*Sursa: Elaborată de autor*

După implementarea strategiei inovaționale se analizează aspectele pozitive și negative ale inovării. Îmbunătățirea elementelor strategiei nu se înfăptuiește doar atunci când se înregistrează rezultate nesatisfăcătoare, chiar dacă procesul inovațional a decurs bine, se analizează particularitățile acesteia, precum și feed-back-ul din partea clienților, furnizorilor sau angajaților.

Atunci când compania optează pentru schimbarea sau revizuirea misiunii, a strategiei de bază sau a strategiei inovaționale, ar trebui să conștientizeze că aceste aspecte necesită timp, și stabilirea greșită a acestor elemente, poate să-i coste întreprinderii poziția sa pe piață, de aici și profiturile ei ulterioare.

În urma implementării strategiei inovaționale managementul companiei trebuie să conștientizeze impactul în timp al deciziilor luate. Acest lucru este valabil și atunci când se stabilesc direcțiile generale strategice. Același management trebuie să fie conștient că o mare parte a succesului strategiei inovaționale ține și de stabilirea corectă a bugetului, deoarece el implică anagajații să fie motivați să vină cu idei noi, să se stabilească corect costurile pentru produsele noi și cele pe care le-ar suporta compania efectuând schimbări organizaționale sau de proces.

#### **Bibliografie:**

1. Filip, F.G., Vasiliu, N. (2009), „Modelul elicei triple și valorificarea rezultatelor cercetării prin inovare.”, Akademos. Revistă de Știință, Cultură și Artă, nr.3(14), oct.2009. pp. 57-61;
2. Kline, S.J. ;Rosenberg N. (1986), „An Overview of Innovation. In: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth”, ed. National Academy of Sciences, Washington, D.C., S.U.A.;
3. Kodama F. (1995), „Emerging patterns of innovation sources of Japan’s technological edge”,Harvard Business School, S.U.A.;
4. Le Corre, Armell; Mischke, Gerald (2006), „The Innovation Game. A New Approach to Innovation Management and R&D”, ed. Springer, S.U.A.;
5. Rothwell, Roy (1994), „Towards the Fifth-generation Innovation Process”. International Marketing Review, vol.11, No.1, pp.7-31;
6. Ткачева С.В., Науменко Е.О. (2005), "Модели управления инновационным процессом: эволюционный подход", Новая экономика и российские реалии: межвуз. сб. науч. тр.,Под общ. ред. проф. Ю.К. Перского; Перм. гос. ун-т.,Пермь, pag.106-115.

## **FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI CONCURENȚIALE**

**Veronica SANDULACHI, asist.univ.  
Catedra “Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova**

**Abstract.** *In the new competitive environment, the economic development of companies, is impossible without an integrated vision of the role and necessity of organizational culture as a key parameter included in the formula of business success.*

*An effective organizational culture contributes to increasing the profitability and attractiveness of the company, increasing productivity and employee loyalty by providing a favorable psychological climate for them, giving it a strong competitive advantage.*

*For these reasons, a major responsibility of management is effective and targeted formation and development processes of organizational culture.*

**Cuvinte cheie:** *cultura organizațională, economie concurențială, leader, personal, eficiență, formare și dezvoltare.*

Lupta concurențială acută ce se desfășoară între organizații, pe terenul fertil al „economiei concurențiale”, reclamă un efort colosal de fructificare la maximum a posibilităților și

potențialului companiilor, avansare în cadrul competiției a tuturor resurselor organizaționale. Astfel, funcționarea și dezvoltarea organizațiilor în condițiile economice actuale, evidențiază o stringentă necesitate de diferențiere și conturează un demers continuu și consecvent orientat spre crearea a unei identități organizaționale, care să permită susținerea viabilității avantajului competitiv pe termen lung.

În noul context concurențial, se poate menționa că consolidarea dezvoltării economice a companiilor, este imposibilă în lipsa unei viziuni integrale asupra rolului și a necesității culturii organizaționale, aceasta din urmă, fiind un parametru esențial inclus în formula de succes a companiilor.

La fel de important este să recunoaștem că cultura este o categorie percepută de oameni, iar cultura organizațională se formează în conștiința oamenilor – a angajaților firmei. De aceea influența culturii organizaționale este direcționată în mod evident asupra angajaților, iar prin aceștia asupra procesului de producere, a calității, eficienței etc., deoarece angajații sunt purtătorii și difuzorii acesteia. Este necesar de menționat că gestiunea unei organizații se efectuează de către oameni, astfel, subiectul ca și obiectul gestiunii este omul. Deși utilizăm termeni precum: managementul producerii, managementul costurilor, managementul aprovizionării și distribuției, managementul calității, în final, oricum vom ajunge la o persoană concretă, care lucrează la locul său de muncă și de a cărei calificare și atitudine, depind rezultatele managementului. Cu alte cuvinte, factorul esențial asupra căruia influențează cultura organizațională în planul competitivității întreprinderii este productivitatea înaltă a muncii.

Influența culturii organizaționale asupra potențialului de muncă a angajaților este incontestabilă, și depinde de scara atributelor culturii, de partajarea de către membrii organizației, de claritatea priorităților culturii. Cultura organizațională contribuie la formarea motivării personalului, orientată spre atingerea scopurilor strategice a organizației.

Cultura organizațională creează temelia procesului de management, adică ideologia sa. În afară de aceasta, numai în baza culturii organizaționale poate fi elaborat modelul viitor al organizației. Parametrii culturii organizaționale sunt: valorile, normele, obiceiurile, tradițiile, relațiile, formele de comportament, care își au tangență în următoarele aspecte: misiunea organizației; puterea în organizație; importanța diverselor funcții de conducere, comunicarea cu oamenii, discriminarea sau favoritismul; rolul femeie în conducere; organizarea lucrului și disciplina, procesul de luare a deciziilor; difuzarea și schimbul informațiilor, căile de soluționare a conflictelor; evaluarea eficienței muncii; etc.

Întrucât avantajul competitiv al unei companii este condiționat în mod direct de unicitatea, atractivitatea și calitatea nivelului de configurare a culturii organizaționale, responsabilitatea majoră a managementului constă în gestiunea eficientă a proceselor de formare a culturii organizaționale. Din aceste considerente, cultura necesită o formare direcționată, ea fiind susținută, monitorizată și modificată după necesitate.

În mod abstract, etapele formării și/sau dezvoltării unei culturi organizaționale pot fi indicate în următoarea ordine:

- 1) elaborarea misiunii organizației, filosofiei; stabilirea strategiei, scopurilor principale și a valorilor; elaborarea regulilor, regulamentelor, standardelor și normelor de conduită; elaborarea simbolicii; elaborarea sistemului de comunicare internă.
- 2) formarea tradițiilor, ritualurilor, istoriilor, miturilor și legendelor.
- 3) elucidarea culturii organizaționale existente; determinarea nivelului de corespundere a culturii organizaționale existente cu strategia de dezvoltare stabilită; determinarea valorilor pozitive și negative.
- 4) elaborarea măsurilor organizaționale îndreptate spre formarea, dezvoltarea sau întărirea valorilor și modelului comportamental dorit; corectarea politicii de cadre, în special sistemul de motivare, recrutare, dezvoltare și evaluare; corectarea structurii organizaționale, business proceselor, stilurilor de conducere etc;

- 5) acțiunea focalizată asupra culturii organizaționale cu scopul lichidării valorilor negative;
- 6) evaluarea gradului de succes a acțiunilor anterioare și realizarea măsurilor corective necesare.

În fiecare organizație formarea și dezvoltarea culturii organizaționale se face într-un mod propriu, specific. Dacă organizația se află la etapa de creare, atunci cultura organizațională se dezvoltă într-un mod firesc, fără eforturi speciale. În așa cazuri, inițiatorul culturii este întreprinzătorul sau administratorul. Însă, odată cu dezvoltarea organizației și cu complicarea structurii sale organizatorice, responsabilitatea de dezvoltare a culturii organizaționale se împarte între mai mulți angajați. În afară de aceasta, odată cu creșterea numărului de personal are loc formarea mai multor subculturi, care au influență asupra culturii organizaționale în ansamblu. Utilizarea unor astfel de subculturi permite crearea unei culturi organizaționale susținută de către toți angajații companiei. La etapa maturității companiei, când numărul personalului se măsoară în sute sau chiar mii, iar geografia – în regiuni și țări, dezvoltarea culturii organizaționale intră în lista scopurilor strategice deoarece fără acest factor, funcționarea eficientă a organizației este greu de atins.

O cultură organizațională eficientă se creează datorită liderului, deoarece liderul având influență pozitivă asupra oamenilor, îi poate motiva să lucreze activ, astfel, cultura se creează din aceea activitatea de organizare pe care liderul a creat-o pentru atingerea scopurilor și care a condus organizația către succes. Anume liderul este generatorul de idei originale și a mijloacelor de a le realiza. Și dacă ultimele au fost, realizate cu succes, atunci ele obțin calitatea de norme, reguli, etc. Însă ele pot și apărea și de sinestatător. Fiecare grup care obține succesul formează o subkultură specifică, dar, această subkultură este orientată la scopurile acestui grup, iar cultura pe care o promovează liderul este orientată la scopurile organizației în întregime.

Procesul formării și dezvoltării culturii organizaționale se poate solda cu eșec, dacă lipsesc acțiunile manageriale necesare, rațional planificate. Factorii care determină formarea și dezvoltarea culturii organizaționale sunt: scopurile pe care și le pune organizația în procesul formării culturii organizaționale, nivelul general de calificare și educație a angajaților, cultura organizațională existentă, situația financiară, sfera de activitate, mărimea organizației, etc.

Acțiunile manageriale necesare procesului de dezvoltare a culturii organizaționale trebuie să se fundamenteze pe trei aspecte sistemice: *funcțional* (acțiunile manageriale din prisma aspectului funcțional presupune determinarea sarcinilor fiecărui manager și executor), *factorial* (asigurarea procesului cu resursele necesare), și *organizațional* (emiterea ordinelor și indicațiilor privitor la formarea unei subdiviziuni sau grup de lucru menit să gestioneze formarea și dezvoltarea culturii organizaționale, care să stabilească scopurile acestei subdiviziuni, componentele, legăturile informaționale și documentare).

Schimbările organizaționale care pot apărea odată cu modificarea culturii organizaționale, pot întâmpina rezistența din partea personalului. Pentru a micșora rezistența din partea personalului, este necesar de elaborat un program de formare și dezvoltare a culturii organizaționale, care să fie clar pentru fiecare angajat. Toate modificările trebuie, preventiv, discutate în cadrul ședințelor. Este important de a se lua în considerare părerea angajaților despre elementele de dezvoltare a culturii organizaționale. Acțiunile manageriale îndreptate spre formarea și dezvoltarea culturii organizaționale se realizează în corespundere cu funcțiile de bază ale managementului, și includ:

- 1) *planificarea* procesului de formare și dezvoltare a culturii organizaționale;
- 2) *organizarea și coordonarea* executării lucrărilor de formare și dezvoltare a culturii organizaționale;
- 3) *controlul* executării lucrărilor;
- 4) elaborarea sistemului de *motivare* a realizării programului de formare și dezvoltare a culturii organizaționale pentru a angajații de la toate nivelele.

*Planificarea procesului de formare și dezvoltare a culturii organizaționale* include alegerea

strategiei de dezvoltare, elaborarea programului și planificarea lucrărilor în limita strategiei stabilite.

Formarea și dezvoltarea culturii organizaționale se poate realiza cu succes de către manageri, dacă sunt respectate cele șapte principii fundamentale ale acesteia, și anume:

- 1) *principiul universalității* – cultura organizațională trebuie să fie acceptată de majoritatea membrilor organizației;
- 2) *principiul accesibilității* – presupune simplitatea culturii organizaționale ceea ce permite înțelegerea ei de către toți angajații organizației;
- 3) *principiul clarității* – presupune inadmisibilitatea tratării culturii organizaționale în mai multe feluri;
- 4) *principiul a priori* – postulatele culturii organizaționale nu trebuie să necesite confirmări;
- 5) *principiul respectului culturii individuale și naționale* – cultura organizațională nu trebuie să contrazică sau să exprime lipsa de respect față de cultura angajaților organizației sau a statului în care se află organizația.
- 6) *principiul valabilității* – cultura organizațională trebuie să fie bazată pe legislație, pe cultura națională și să corespundă specificului organizației.
- 7) *principiul realității scopurilor și valorilor organizaționale* – pentru angajatul de la orice nivel trebuie să existe o posibilitate reală de a atinge scopurile și de a corespunde valorilor structurii organizaționale.

*Organizarea, coordonarea și controlul* asupra executării lucrărilor includ: formarea structurii de gestiune și dezvoltare a culturii organizaționale; elaborarea ordinelor, indicațiilor, planurilor și a altor documentații; asigurarea financiară a realizării programului de formare și dezvoltare a culturii organizaționale.

Pentru realizarea eficientă a programului de formare și dezvoltare a culturii organizaționale și reducerea rezistenței personalului este necesar de creat *sistemul de motivare*, pentru angajații de la toate nivelele. Este important a fi menționat faptul că la prima etapă de formare și dezvoltare a culturii organizaționale, apare motivația externă, materială. Astfel, cu cât este mai jos nivelul ierarhic cu atât este mai mare ponderea stimulării materiale, în special în formă de premii, bonusuri, etc.

O cultură organizatorică eficientă trebuie să creeze un sistem nou de recompensă a personalului. Lipsa orientării la rezultat final, conduce la aceea că toate procesele sunt segmentate și nu sunt recepționate ca un tot întreg de către personal. Recompensarea angajaților trebuie să reiasă din rezultatul obținut în urma activității sale, dar și din a rezultatului final. De exemplu, rezultatul activității oricărei organizații de producere este produsul final, care urmează să fie comercializat consumatorului, adică care deține o valoare de piață. Fiecare angajat și-a adus contribuția la această valoare, a consumat materiale, timp, munca sa. Reieșind din aceasta, recompensa trebuie efectuată în corespundere cu rezultatul obținut și valoarea sa. Evident, că pe lângă aceasta trebuie să existe o parte din recompensă garantată care să nu depindă de rezultatele obținute.

Formarea și dezvoltarea culturii organizaționale implică în mod obligatoriu stabilirea bugetului pentru măsurile respective. Bugetul trebuie să prevadă cheltuielile constante și cele unice, care vor avea loc pe parcursul perioadelor următoare. Este binevenită crearea unor fonduri de rezervă care să permită reacționarea promptă la unele evenimente imprevizibile, care pot avea impact asupra culturii organizaționale a întreprinderii.

Investițiile în cultura organizațională sunt interpretate ca investiții în capital uman. Valoarea capitalului uman reprezintă nivelul veniturii pe care îl poate primi angajatul dar nu pe cel pe care îl primește. Aceste două valori pot corespunde, dar pot fi și diferite. Cu cât este mai mare valoarea capitalului uman, cu atât este mai mare nivelul culturii organizaționale.

Eficiența investițiilor în cultura organizațională poate fi determinată prin creșterea veniturilor organizației, deoarece scopul culturii organizaționale de bază este creșterea

potențialului de muncă, care fiind realizat duce la creșterea profitului.

O cultură organizațională eficientă contribuie la creșterea profitului organizației, capitalizarea de piață a acesteia, și reprezintă potențialul organizației. Din aceste considerente investițiile în cultura organizațională reprezintă investiții în potențialul organizației.

În contextul economiei concurențiale, companiile trebuie să țină cont de faptul că cultura organizațională este menită să orienteze personalul la instruire continuă, la generarea propunerilor de îmbunătățire, creșterea calificărilor etc., deoarece numai în aceste condiții, se va putea asigura la nivelul companiei: creșterea productivității muncii, eficienței companiei în întregime; loialitatea angajaților prin asigurarea unui climat psihologic favorabil în colectiv; motivarea și menținerea celor mai valoroși angajați; creșterea atractivității companiei ca angajator; formarea unei imagini pozitive și valorificarea capitalului reputațional al companiei.

#### ***Bibliografie:***

1. Ionescu Gh., Toma A., Cultura organizațională și managementul tranziției. Editura Economică, București, 2001.
2. Năstase M., Cultura organizațională și managerială. Curs digital, Biblioteca digitală. ASE, București, 2004
3. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007.
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.

### **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***КАРТЕЧЕВА Ольга, аспирантка  
кафедры экономической теории***

***Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный  
технический университет», г. Мариуполь, Украина***

***Abstract.*** Integration processes and interdependence of national economies are the personal touch of the modern stage of development of world economy. The problems of safety in the field of foreign economic activity were actualized the crisis phenomena. They lighted up the necessity of forming of new scientifically reasonable methods managements which allow avoiding inherent to the external economic relations of economic threats.

***Ключевые слова:*** внешнеэкономическая деятельность предприятия, управление экономической безопасностью, прогнозирование, мотивация, организация, контроль.

Внешнеэкономическая безопасность предприятий является неотъемлемой составляющей как международной, так и национальной безопасности страны, которая отображает состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия как на внутреннем так и на внешнем рынках. В целом, экономическую безопасность внешнеэкономической деятельности предприятия следует рассматривать как особенное состояние системы, которое обеспечивает защищенность ее элементов и связей от деструктивного влияния внутренних и внешних факторов государства и страны-реципиента.

По утверждению ведущих отечественных и зарубежных ученых, их деструктивное влияние заостряется в условиях современных глобальных трансформаций мирового хозяйства. Поэтому безопасность внешнеэкономической деятельности как составляющая

любого предприятия, которое выходит на международные рынки и находится под воздействием международной конкуренции и глобальных диспропорций в развитии мировой экономики становится фундаментальным элементом в системе обеспечения его глобальной конкурентоспособности.

Главная проблема обеспечения экономической безопасности внешнеэкономической деятельности предприятия заключается в управлении рисками и минимизации угроз и нивелировке влияния внешних деструктивных факторов, наступление которых прямо не зависит от усилий предприятий.

Следовательно, рост уровня угроз и их негативное влияние на результаты деятельности компании связано с быстрой переменчивостью экономической ситуации как в отдельной стране, так и в пределах мировой экономической системы, конъюнктуры международных рынков, расширением сферы внешнеэкономических отношений, появлением новых для отечественной хозяйственной практики финансовых технологий и инструментов и другими факторами, обострением глобальных проблем человечества.

До недавнего времени гарантии экономической безопасности в сфере внешнеэкономической деятельности хотя и очень эффективно, но все же централизованно предоставлялись государственными органами управления Украины. Сейчас же, при рыночных отношениях и широкой открытости внутреннего рынка, почти все вопросы управленческого характера решаются на уровне отраслей, предприятий, посредников, которые не имеют нужной квалификационной подготовки и специальных методических разработок по данной проблеме. Несовершенство управления процессами экономической безопасности приводит к тому, что вместо достижений намерения в сфере внешнеэкономической деятельности провоцируют вред при экспортно-импортных операциях.

Управление экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности – это возможность субъекта нейтрализовать частично или полностью опасные внутренние и внешние действия с помощью рычагов существующего или усовершенствованного механизма или специально дополнительно привлеченными для этого ресурсами. В более широком смысле – это способность субъекта обеспечивать позитивное сальдо в растущем внешнеэкономическом обороте с целью экономического роста отраслей, стабильности внутреннего и внешнего рынков, защиты интересов отечественного товаропроизводителя и экспортно-импортных структур, независимо от масштаба, времени или характера, а также глубины и силы негативных действий внешних или внутренних факторов, которые нейтрализуют компенсирующим экономическим механизмом, а также в случаях необходимости - с помощью привлечения дополнительных ресурсов.

Важным фактором управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности являются резервные ресурсы. Это обязательный атрибут экономической безопасности. Правда, создание их обуславливает исключение оборотных средств и снижение эффективности экспортно-импортных операций.

Управление экономической безопасностью в сфере внешнеэкономической деятельности может быть реализовано только при условии поиска неординарных решений относительно досконального решения проблем, обоснованного соотношения между экспортом и импортом товаров. Под обоснованным соотношением понимают такой этап внешнеэкономической деятельности, при котором обеспечиваются нормальные условия функционирования экспортно-импортных операций и их развитие. Для обеспечения обоснованного соотношения требуется иметь стабильную финансово-кредитную и денежную системы, а также возможность оказать финансовую поддержку товаропроизводителям, экспортерам и импортерам в случае возникновения на мировом рынке острых дестабилизационных процессов. Разбалансирование соотношения может нанести экономический вред и ослабить безопасность во внешнеэкономической деятельности.



Особенностями управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности являются чувствительность и уязвимость. Чувствительность может быть ослаблена путем снижения или ограничения зависимости внутреннего рынка от внешнеэкономических факторов. Уязвимость обуславливает другой подход, а именно осуществление превентивных мероприятий относительно снижения или полного устранения негативного эффекта, который является следствием разрушительных процессов.

Для внешнеэкономической деятельности особенное значение имеют политические, правовые, культурные, природно-географические факторы, которые присущи внешним рынкам, однако, принимая во внимание то, что их влияние является опосредствованным и осуществляется через отдельные носители угроз, их учет системой управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия осуществляется соответствующими носителями угроз, которые по национальной принадлежности отвечают нескольким странам.

Критерием разделения субъектов внешней среды на группы являются отличия интересов потенциальных и реальных, то есть уже существующих, контрагентов (потребителей, поставщиков, конкурентов), ведь для существующих причиной нежелательного состояния является несоответствие интересов носителя угроз и предприятия, для потенциальных – отсутствие экономического интереса. Наличие существенных отличий в интересах в дальнейшем обуславливает необходимость применения относительно таких носителей угроз принципиально разных методов управления. Следовательно, совокупность носителей угроз, которые являются субъектами внешней среды, разделяется на группы существующих и потенциальных: потребителей, поставщиков, конкурентов, а также группы государственных и региональных органов управления и органов местного самоуправления. [1]

В теории и практике управления выделяют такие методы управления:

Экономические - основываются на реализации требований экономических законов (финансирование, хозяйственный расчет, ценообразование и т.д.);

Организационно-правовые - предусматривают средства юридического влияния на отношения людей в производстве. Формой реализации и применения данных методов является распределительно-оперативное вмешательство, целью которого является распределение и контроль усилий участников производства для выполнения намеченных целей;

Социально-психологические - основаны на мотивационном влиянии на участников производства. Различают такие способы мотивации: убеждение, привлечение, вселение, побуждение и т.д.

Следовательно, для предприятий, которые работают в направлении внешнеэкономической деятельности, важными являются все три метода управления. Стоит отметить, что самым эффективным является метод социально-психологического влияния, ведь именно этот метод используется для повышения трудовой активности работников, которые являются важнейшими для эффективной и стабильной работы предприятия.

Начиная свою деятельность в направлении внешнеэкономической деятельности, руководство предприятия определяет основные принципы управления, которые являются первоочередными правилами его деятельности. Данные принципы дают возможность определять основные цели деятельности и задания из их достижения, которое требует от предприятия выполнения одной из его управленческих функций, а именно функции прогнозирования. Первоочередным заданием функции прогнозирования является определение внутренних и внешних перспектив развития предприятия, сильных и слабых сторон организации, прогноз изменения конъюнктуры рынков с которыми уже происходит

внешнеэкономическая деятельность, или только планируется, анализ возможностей и перспектив формирования портфеля вариантов внешнеэкономической деятельности, установления потенциальных и желательных результатов деятельности и определения путей их достижения.

Кроме того, прогнозирование включает у себя выполнение таких функций:

- анализ конкурентов, потребителей, системы стимулирования сбыта и т.д.;
- анализ рыночных возможностей и опасностей, которые способствуют или усложняют реализацию возможного портфеля вариантов внешнеэкономической деятельности;
- прогнозирование тенденций развития рынка под действием разного рода экономических, технологических, социальных, научно-технических, экологических правовых и других факторов;
- анализ долгосрочных проектов и планов;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия;
- выбор вариантов внешнеэкономической деятельности предприятия с учетом возможностей предприятия и внешних условий;
- прогнозирование развития избранных вариантов деятельности предприятия.

Прогнозирование имеет прямое взаимоотношение с такими функциями управления как организация, мотивация и контроль, то есть может влиять на общеэкономическую стратегию развития предприятия, если это является необходимым.

Функция мотивации обеспечивает необходимую мотивируемую выполнения предвиденных целями деятельности предприятия стратегий и заданий на всех уровнях взаимоотношений с микро- и макросредой управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия.

Мотивационным инструментом для работника (руководителя), который занимается вопросом управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия, может стать передача ему соответствующих полномочий, возложения на него полной ответственности за полученный результат, финансовые показатели, риски и т.д. Данный мотивационный инструмент позволит самореализоваться предпринимательским инициативам наиболее талантливых работников, которые занимаются управлением экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия, повысить их ответственность, добросовестность выполнения возложенных на них обязанностей, повысит эффективность их деятельности, а также повлияет на получение максимального конечного результата от проведения внешнеэкономической деятельности.

Функция организации предусматривает создание на предприятии организационных структур управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности, ресурсного, организационно-технического и финансового обеспечения, логистики и маркетинга, систем анализа и мотивации.

Функция организации влияет на формирование организационных структур контроля, которая в свою очередь через систему анализа, прогнозирования программ развития контролирует и отслеживает эффективность работы отдельных элементов системы управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия, достаточность мотивации проектов развития и т.д.

Функция контроля может контролировать или полностью изменять определенные организационные элементы с целью их усовершенствования, изменения или приведения в соответствие с установленными ранее целями предприятия. Функция контроля заключается в проведении оценки и контроля за уровнем экономической безопасности внешнеэкономической деятельности предприятия, эффективности мотивации, действенности и целесообразности структуры организации, выполняет координацию действий

между отдельными элементами организационно-экономического механизма управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия, обеспечивает обратную связь между процессом достижения поставленных целей и непосредственно самих целей.

Именно поэтому контроль является важной функцией управления экономической безопасностью внешнеэкономической деятельности предприятия, которая позволяет вовремя предупредить влияние негативных последствий внутренней и внешней среды на деятельность предприятия.

Как известно, результатом хозяйственной деятельности является определенный эффект, и наилучшей является ситуация когда результат деятельности предприятия совпадает с его предварительно намеченными целями. Однако на практике данная ситуация не всегда возможна, поэтому предприятие должно постоянно контролировать свою деятельность, проводить анализ и оценку уровня экономической безопасности внешнеэкономической деятельности, целью которого является определение проблемных зон деятельности предприятия, и на основе полученных данных принимать меры по их устранению или предупреждению. Таким образом, руководство предприятия постоянно вносит коррективы в свою деятельность, ведь на предприятие которое занимается внешнеэкономической деятельностью, влияют факторы и внутренней, и внешней среды, что не всегда можно заранее предусмотреть и предупредить.

Развитие внешнеэкономической деятельности для предприятий Украины жизненно необходимо, однако преследуется большим количеством опасностей и рисков, которые могут нарушить их состояние экономической безопасности, которое и без того на предприятиях Украины является крайне низким. Именно поэтому руководство предприятия должно тщательным образом определить целесообразность проведения внешнеэкономической деятельности на их предприятии путем принятия обоснованных управленческих решений, которые бы способствовали эффективной деятельности предприятий.

Как известно, одной из основных целей деятельности предприятий является лидерство на рынке. Однако деятельность предприятия в направлении внешнеэкономической деятельности является достаточно сложным делом и перед принятием управленческого решения требует тщательного анализа имеющихся возможностей предприятия и проведения предыдущей оценки состояния экономической безопасности внешнеэкономической деятельности предприятия, и уже на основе полученных значений принимать решение о выборе вариантов международной деятельности на предприятии. [2]

#### *Литература:*

1. Прокопішина О.В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст]: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 - економіка та упр. під-ми (за видами екон. діяльності) / О.В. Прокопішина; Харківський нац. екон. ун-т. – Харків, 2009. – 20 с.
2. Домашенко М.Д. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств [Текст]: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та упр. під-ми (за видами екон. діяльності) / М.Д. Домашенко. – Суми: СумДУ, 2012. – 21 с.
3. Маляревський Ю.Д. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти: монографія / Маляревський Ю.Д., Лабунська С.В., Прокопішина О.В. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 159 с.
4. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям] / Л.Е. Стровский [и др.]; под ред. Л.Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 498 с.

## ИННОВАЦИОННОЕ САМОРАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*МУСИЕНКО Светлана, аспирант  
Кафедра экономической теории, ГВУЗ «Приазовский государственный  
технический университет» г. Мариуполь, Украина*

***Abstract.** Musienko Svetlana. Innovative self-development as factor of increase of efficiency of activity of enterprises. The evolution of forming of innovative self-development and necessity of passing to innovative of self-development at forming of strategy of development of enterprises is considered in the article. The models of levels of self-development are offered in the article. Innovations are formative modern market.*

***Ключевые слова:** инновационное предпринимательство, нелинейность, саморазвитие, стратегия.*

**Основной текст.** Ведущие предприятия и страны мира в своем стремлении добиться технологического преимущества преследуют целью не только достичь повышения производительности и конкурентоспособности на мировом рынке, но и обеспечить основы своего долгосрочного экономического развития. Движущую силу экономического роста они видят в использовании и совершенствовании передовых технологий, в инновации. Тезис о том, что промышленность и правительство должны в этом тесно сотрудничать, сплоченные общей инновационной политикой в стратегический союз нового типа, служит ориентиром для всех участников этого процесса. Причем подразумевается, что промышленность в большей степени заинтересована в краткосрочных инвестициях, в исследованиях и разработках, а от правительства, в основном, ожидают поддержки фундаментальных исследований. В условиях глобализации все больше фактов свидетельствуют о важности ускоренной инновации, без которой уже трудно удержать лидерство, а также невозможно поддерживать динамический баланс общества: традиционный или статический баланс привычными методами уже не сохранить, а динамический баланс требует безостановочного развития. В данном случае слаборазвитые страны имеют шанс догнать ушедших вперед лидеров и обеспечить свое технологическое первенство, если будут в состоянии освоить стратегически правильную модель инновационного саморазвития.

Основы исследований в сфере инновационного менеджмента сформировали отечественные и зарубежные ученые Бирштейн Б., Бошевич В., Бочко В.С., Санто Б., Косякин С.И., Татарнина В.И., Хэмел Г. и др.

По настоящему определяющее значение в развитии общества ускоренное обновление технических средств, инновация приобрела во время и особенно после второй мировой войны в условиях военного противостояния двух мировых держав. Именно их соревнование в техническом оснащении вооруженных сил, запущенная ими спираль гонки вооружений привлекли к инновации большие капиталовложения, и сделали из инновации показатель конкурентоспособности как страны, так и ведущих предприятий, индикатор мощности технической мысли, творческих возможностей и способности интенсивно развиваться. В Советском Союзе все более капиталоемкие инновационные темпы выдерживались за счет благосостояния населения. Инновация внедрялась как правило в изолированных от традиционной промышленности местах, при искусственно улучшенных условиях, без обратной связи от приобретенного технического преимущества к широкой предпринимательской деятельности и ее экономической отдаче. К тому же способное воспринять и освоить новые технические решения свободное предпринимательство, которое было бы в состоянии использовать эти знания для наращивания собственного

технологического преимущества, было в Советском Союзе искоренено по идеологическим причинам. В основе повышенных инновационных темпов развития военно-промышленного комплекса СССР лежало приобретающее все более массовый характер высшее образование, а также широкая научная деятельность, и в первую очередь идущие в авангарде фундаментальные науки. Но превратиться из индикатора в парадигму, то есть в особую форму поведения и самовыражения человека инновация смогла бы только благодаря активному предпринимательству.

Инновация приобрела ранг философии, когда ведущие предприятия и страны мира поняли, что осознанное саморазвитие путем форсированной инновации в обществе, которое, как правило, противится изменениям, есть не что иное, как общественно-техническая эволюция этого общества, эволюция человеческого интеллекта, когнитивное развитие. Оказалось, что необходимо четко отличать рутинную деятельность от творческой деятельности в интересах саморазвития. Любая инновация означает способность увидеть вещи по иному, определить проблему и поставить задачу, а также способность решить эту задачу. Суть саморазвития человека и его общества — именно в повышении этой способности путем инноваций. Инновация в конце второго тысячелетия приобрела ранг и форму стратегии саморазвития, вышла на высоту концепции, то есть инновационной политики как стран, так и предприятий. Именно стратегия инновации привела к созданию особых институтов инновационного предпринимательства с наиболее благоприятными условиями деятельности для начинающих или стартовых фирм. Повышение восприимчивости и предрасположенности к инновации общества вообще и предпринимателей в частности является при этом задачей первостепенной важности. Инновация, оставаясь фактором индивидуального характера, превратилась в основополагающий фактор развития человеческого общества массового характера.

Сегодня успех в бизнесе сопутствует организациям нового типа, известным как «интеллектуальная организация», «рефлексивное предприятие», «обучающаяся организация», «компания - создатель знания», и другими, обладающими особыми компетенциями сохранять устойчивое конкурентное превосходство. Факты существования организаций нового типа и общий уровень неудовлетворенности традиционными моделями управления выдвинули ряд «масштабных задач» «плана обновления менеджмента», в числе которых можно выделить саморазвитие, нацеленное на достижение больших эффектов синергии и конкурентной результативности в создании и использовании внутреннего потенциала организации.

Рынок сам по себе не является катализатором инновации, как утверждает линейный подход, не вызывает автоматически повышенную исследовательскую и инновационную деятельность. Предприятие, давшее ход инновационному развитию, оказывается сегодня сразу же в условиях глобального рынка, где без инновационной гонки, без беспрерывно нарастающей инновационной отдачи не обойтись. Безостановочная инновация - это динамическая стабильность запущенного инновационного предпринимательства, основой которого является освоение и удержание приобретенного технического преимущества. Предложение новых товаров и услуг - это экономическая сторона инновации, которая конечно может в определенной степени послужить и показателем эффективности процесса развития. Важнейшим эффектом форсированной инновационной деятельности необходимо считать не экономическую отдачу, а обратный положительный эффект инновационного развития от результата к человеку-творцу, то есть саморазвитие человека. В применении этого «жизненно-важного оружия» саморазвития ведущие предприятия ушли далеко вперед, опередив экономическую теорию инновации на десятилетия.

Инновация как практика - это искусство стратегии развития, творческая деятельность, сотворение новшества, отрицающее старое. Инновация - не экономическая категория. Инновация в большей мере психологический эффект, инженерное и

философское понятие, явление само по себе. Будучи общественной деятельностью, инновация имеет хорошо проявленную экономическую сторону эффекта, но явление инновации даже исходя из принципа свободного рынка - это создание и сохранение в течении продолжительного срока конкурентоспособного технического преимущества, которое путем использования, предпринимательской реализации этого преимущества в производстве и на рынке может привести к экономической прибыли. По мере этого процесса освоения и распространения инновация из новшества превращается в навык.

Экономический рост - производное от общественно-технического прогресса, так как инновация является фактором, который определяет темпы роста экономики. Условием применения любой технологии в экономических целях можно считать ее повторяемость, то есть «автоматизм» повторения вызываемого технологией эффекта путем тиражирования данного продукта или процесса. Инновация не удовлетворяет потребности; она их создает, поскольку инновация отрицает навык, привычную, хорошо рассчитываемую деятельность повторения, чтобы предложить более продуктивную, более современную технологию. Инновация расторгает сложившиеся производственные, общественные и просто человеческие отношения без какого-либо внимания на приобретенные права, собственность и т.д. Общественный климат вокруг настоящей инновации, атмосфера, система ценностей, отношение к новатору может быть живительным, поощрительным, если его специально создать и поддерживать таковым, но и безразличным, или даже враждебным. Этого никакие индикаторы не определяют, как не определяют и того, есть ли за появившемся технологическим преимуществом стратегическая концепция и воля, или это только удачная, но мимолетная идея.

Не исключено, что начинающее инновационное предприятие устоит на своих позициях даже во враждебно настроенной атмосфере конвенционального общества, но без живительной инфраструктуры, без облегченных условий старта рискованного, не апробированного еще дела инновационное предпринимательство рано или поздно остановится. А вот если стратегически осмысленной технологической политикой обосновать не просто поддержку инновационного предпринимательства, но и каскад преимуществ технологий, то есть ступени инновационного саморазвития, то можно получить инновационный мотор форсированного общественно-технического и, как следствие, экономического развития. Такое крутое инновационное развитие несомненно наиболее трудный и по возрастающей капиталоемкий, но и во много раз более эффективный путь саморазвития, чем конвенциональный экономический или адаптивный путь самосохранения и обеспечения потребностей.

Для того чтобы отразить уровни зрелости управления в создании и использовании потенциала саморазвития, можно воспользоваться матрицей качественной их оценки, которая построена на основе модели организационной зрелости Capability maturity model – СММ (табл. 1).

Тренды в развитии инновационных процессов, менеджмента инноваций, управления проектами, современной концепции «бизнес-модель» позволяют сформулировать следующие выводы:

- менеджмент все больше уделяет внимания особой стороне вопроса – деятельности субъекта управления, его поведению. С позиций поведенческого подхода можно выделить (синтезировать) три магистральных направления саморазвития: создание среды саморазвития и самореализации субъекта управления, лидеров инновационного саморазвития; инициирование и стимулирование вовлечения персонала и его креативной активности; новые инновационные модели бизнеса и механизмы практического осуществления инноваций;
- инновационность саморазвития организации подчеркивает высший уровень зрелости организации как наличие способности осуществлять инновации на постоянной

основе, природу организационной способности осуществлять инновации как среды саморазвития субъекта управления, нелинейность актов перехода с одного уровня организационного развития (зрелости) на более высокий, связанный с «созидательным разрушением» предыдущих организационных основ. Потерю и снижение конкурентоспособности организации следует связывать, прежде всего, с кризисом инновационного саморазвития организации.

**Таблица 1**

**Уровни зрелости саморазвития организации в различных подходах к управлению**

<b>Модель СММ, уровни зрелости саморазвития</b>	<b>Управление инновациями, типы инноваций</b>	<b>Инновационный процесс как объект управления</b>	<b>Модели управления проектами, инновационное саморазвитие</b>	<b>Бизнес-модели, критерии и показатели</b>
1. Нацеленность на достижение превосходства путем инновационных решений	Природа инновационной восприимчивости, модели инновационного саморазвития, непрерывные инновации	Открытые инновационные бизнес-модели, нелинейность процессов, доминирование субъектных факторов	«Креативно-рефлексивная модель» на основе среды саморазвития лидеров проектов, их мотивация и вовлечение	Модели совершенства, инновационные бизнес-модели, параметры порядка, системы качественных и количественных показателей
2. Саморазвитие как социально ориентированное и скоординированное развитие	Системы управления инновациями, управление портфелем инноваций	Системные модели, учет динамики конъюнктуры и организационной среды, цепочки поставки ценностей	«Нормативная модель», интеграция стратегии и портфеля проектов, учет сложности и рисков	Системы менеджмента, ССП с учетом критериев восприятия заинтересованных сторон
3. Саморазвитие как бизнес-развитие	Продукты, услуги, технологии, организационные и маркетинговые инновации	Цепные модели, учет комплексности, сложности, динамики	«Бюрократическая модель», управление группой проектов, использование стандартов	Процессные модели, традиционные ССП с доминированием количественных показателей
4. Саморазвитие как выживание	Продукты, услуги, технологии	Линейные модели, не системное их применение	«Ad hoc модель», отдельные проекты, общие инструменты и методы управления	Функциональные модели управления, основные количественные показатели
5. Саморазвитие как дотационное развитие. Хаотичное ведение бизнеса	Продукты и услуги	Случайное, фрагментарное применение моделей	Попытки управлять мероприятиями как отдельными проектами	Бессистемное ведение бизнеса, отдельные финансовые показатели

Менеджмент подавляющего количества отечественных компаний не воспринимает модель инновационного саморазвития организации как источник конкурентного преимущества и доминирующий ресурс в достижении конкурентного превосходства. Доступ к физическим ресурсам, административный ресурс, возможность специфических соглашений с властью остаются приоритетным ресурсом, в направлении которого выстраивается модель бизнеса. Такая позиция исключает саму возможность создавать инновационные бизнес-модели, закладывать потенциал инновационного саморазвития организации и, как результат, достигать конкурентного преимущества на глобальном рынке.

Саморазвитие можно рассматривать как ресурс особого свойства, доступ к которому открывается через смену приоритетов с натуральных ресурсов на ресурс инновационного саморазвития организации, переход от позиции «ручного управления» к развитию субъектности, проявляющейся в многоуровневом лидерстве, включенности персонала в принятие решений, иницированию и поддержанию процессов выработки решений.

#### *Литература:*

1. Бирштейн Б. Теория рефлексивности Джорджа Сороса. / Б. Бирштейн., В. Боршевич // Рефлексивные процессы и управление, 2011. – № 1–2 (Том 11). – С. 88–101.
2. Бочко В.С. Интегративное стратегическое развитие территорий (теория и методология). / В. С. Бочко – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. – 316 с.
3. Косякин С.И., Акатов Н.Б. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании / С.И. Косякин, Н.Б. Акатов // Фундаментальные исследования, 2012. – № 9. – С. 475–480.
4. Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. – 2004. – № 2. – С. 5–15.
5. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки: в 2 т.; под общ. ред. А.И. Татаркина. / А.И. Татаркин. - М.: ЗАО «Экономика», 2011. – 543 с.
6. Усов В.Н. Рефлексивное управление: философско-методологический аспект: автореф. дис. ... д-р философ. наук. / В.Н. Усов – К, 2008. – 22 с.
7. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. / Р.Фостер, С. Каплан – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 378 с.
8. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века / Г. Хэмел // Harvard Business Review (HBR), октябрь 2009. – С. 91–100.

### **МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ В СФЕРЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА.**

*МУСКА Снежана, преподаватель*

*Кафедра экономики, Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

*Abstract: The motivation of employees in the field of scientific activity is determined by the high level of education, intellectual development, critical thinking and self-esteem. This staff is more mobile: specialist able to use information technologies can find work in any shear, and the ones knowing foreign languages – can be employed in many countries of the world. Since 2001, even some developed countries like the U.S. and Germany, have dramatically increased the quota for these specialists from other states.*

*Ключевые слова: мотивация, научные работники, материальное стимулирование, моральное стимулирование, внешние стимулы, внутренние стимулы.*

*Keywords: motivation, researchers, financial incentives, moral incentives, external stimuli, internal stimuli.*

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации и стимулирования. Стимулирование отличается от мотивирования, тем, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Позитивное или негативное отношение сотрудника к работе влияет на характер результатов его труда. В научно-исследовательской деятельности труд разработчиков



естественным образом усиливает значение психологических факторов в управлении. Руководитель при организации научной деятельности кроме распорядительных решений должен создать условия, побуждающие всех участников к продуктивному сотрудничеству и достижению наивысших результатов. Отсутствие стимулов к совместной деятельности или недостаточное внимание к мотивации труда способны разрушить самые современные и перспективные организационные построения.

Успешная научная деятельность, ее эффективность во многом определяются уровнем управления научным персоналом, квалификацией и мотивационным поведением сотрудников. Само по себе наличие плана и формальной системы управления не гарантирует, что цели научного проекта будут достигнуты. Планирование, анализ и контроль создают только основу для осуществления деятельности людей. А в научной сфере больше, чем в любой другой области промышленного управления, успех зависит от людей.

*Мотивация* – побуждение человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека. Большое значение при управлении научным персоналом имеет учет мотивов поведения. Различают внутреннюю и внешнюю мотивацию деятельности. Внутренняя мотивация определяется содержанием противоречий и трудностей, присущих решаемой задаче, внутренней логикой развития науки, которая проявляется в замыслах исследователя. Внешняя мотивация исходит из других форм его ценностных ориентаций. Эти формы могут быть для личности значительными, но остаются внешними по отношению к разрабатываемым проектам, их результатам.

Важные внешние мотивы исследовательского труда, научных разработок – добиться признания в научном мире, утвердить свой приоритет в изобретении, достичь высокого уровня компетентности. Важными внешними мотивами могут быть и выполнение инновационных работ в соответствии с инструкциями, в установленные сроки, стремление не допустить ошибок. Но основа эффективности творческого труда, его результатов – это внутренние мотивы. Развитие мотивов, необходимых для эффективного выполнения работ, является важнейшей психологической задачей руководителя научного подразделения.

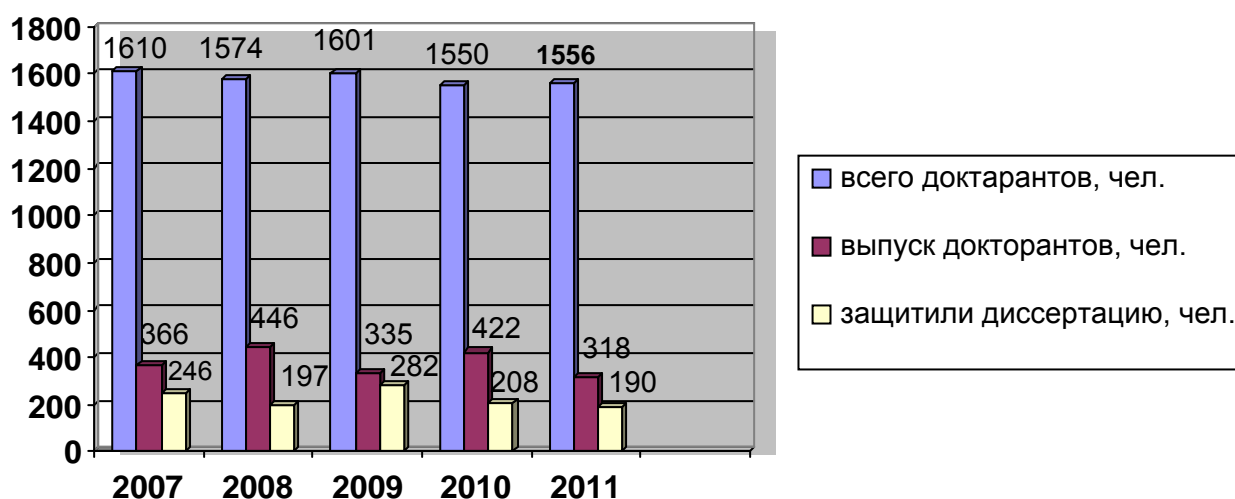
**Таблица 1**

**Численность и выпуск докторантов по Республике Молдова за 2007-2011гг.**

	2007г.	2008 г.	2009г.	2010 г.	2011г.
Число учреждений осуществляющих подготовку докторантов	44	43	44	45	46
Численность докторантов всего, чел.	1610	1574	1601	1550	1556
Выпуск докторантов всего, чел.	366	446	335	422	318
Из общего числа выпускников защитили диссертацию, чел	246	197	282	208	190

Анализируя данные таблицы 1, необходимо отметить, что с 2007 по 2011 год наблюдается сокращение численности докторантов, выпуск докторантов и числа, защитивших диссертацию.

В 2011 году по сравнению с 2009, 2008, 2007 годом численность докторантов сократилась соответственно на 45 человек (3%), 18 человек (2%), 54 человека (5%) в год. Однако в 2011 году по сравнению с 2010 годом численность докторантов увеличилась на 6 человек (1%).



**Рисунок 1. Динамика численности и выпуск докторантов по Республике Молдова за 2007-2011гг.**

В 2008 году отмечается рост выпуска докторантов по сравнению с 2007 годом на 80 человек (18%), в 2009 году выпуск докторантов снижается на 11 человек (9%). В 2010 году выпуск докторантов увеличивается на 56 человек (14%) по сравнению с 2007 годом, уменьшается на 24 человека (6%) по сравнению с 2008 и увеличивается на 85 человек (21%) по сравнению с 2009 годом. В 2011 году выпуск докторантов составил 318 человек, на 104 человека (25%) меньше чем в 2010 году, на 17 человек (16%) меньше чем в 2009 году, на 128 человек (29%) меньше чем в 2008 году и на 48 человек (14%) меньше чем в 2007 году (таблица 1).

Исходя из данных представленных на рисунке 1, видно, что в период 2007-2011 год наблюдается снижение общей численности докторантов на 54 человека. Выпуск докторантов за этот же период снижается на 48 человек и защитивших диссертацию на 56 человек.

Мотивационное поведение сотрудников лежит в рамках теории человеческих потребностей А. Маслоу. В соответствии с этой теорией первичные, физиологические потребности удовлетворяются с помощью материальных благ, денег. Но деньги побуждают к действиям лишь 30–50 % сотрудников. Основную часть побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, творчестве, авторитете, признании, достижении великих целей, нравственных идеалах и др. Эти факторы нередко имеют решающее значение для научных работников, разработчиков, ученых.

На сегодняшний день, в мотивационном поведении ученых происходит перелом и на первый план выходят материальные факторы мотивации, материальные потребности. Такое положение, объяснимое низким уровнем оплаты труда научно-технического персонала.

**Таблица 2**  
**Оклады работников выполняющих научно-исследовательские разработки за 2009-2011год по Республике Молдова (леев)**

Наименование должности	2009год	2010год	2011год
Преподаватель	2200	2200	2200
Старший преподаватель	2565	2565	2565
Доктор, доцент	2700	2700	2700
Доктор хабилитат, профессор	3000	3000	3000

Информация, представленная в таблице 2, свидетельствует, о том, что с 2009-2011 год заработная научных работников не изменилась. Зарботная плата научных работников в высших учебных заведениях зависит: от нагрузки, коэффициента, премии, стажа работы, научной степени. Первые два показателя (нагрузка и коэффициент) составляют около 40%-50% основной заработной платы научных сотрудников, которая в свою очередь зависит от количества студентов обучающихся в высшем учебном заведении.

Из данных таблицы 3 видно, что численность студентов в 2011 году сократилась по сравнению с 2010, 2009, 2008, 2007 годом соответственно 3900 человек (4%), 6000 человек (6%), 8800 человек (8%) и 18000 человек (15%). Таким образом, с 2007-2011 год общая численность студентов сокращается в среднем на 4% в год.

Подводя итог, следует отметить, что в Республике Молдова происходит снижение численности студентов, что и влечёт за собой снижение нагрузки и коэффициента, но даже то, что удельный вес студентов обучающихся по контракту около 65%-69% от общего количества, не меняет ситуацию в области оплаты труда научно-исследовательских работников.

**Таблица 3**

**Численность студентов государственных и негосударственных высших учебных заведений по Республике Молдова за 2007/8-2011/12 гг.**

	2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
Государственные учебные заведения, тыс.чел.	101,8	93,1	90,3	88,8	84,9
Негосударственные учебные заведения, тыс. чел.	21,2	19,6	19,6	19,0	19,0
Итого численность, тыс. чел.	122,0	112,7	109,9	107,8	103,9
Численность студентов обучающихся по контракту, тыс. чел	77,7	74,4	72,2	71,3	71,9
Удельный вес, студентов обучающихся по контракту, %	63,7	66,0	65,7	66,1	69,2

Особая роль моральных стимулов к труду научного персонала связана с его творческим характером, который делает труд привлекательным как процесс. Такую особенность необходимо использовать в управлении научным персоналом. Конкретных путей морального творческого стимулирования сотрудников научного подразделения (организации) достаточно много. Один из них – предоставление возможности работать над собственными идеями в плановом порядке, если они соответствуют профилю организации. Работники, разрабатывающие собственные или выдвинутые с их участием идеи, отличаются более сильной внутренней мотивацией и высокой эффективностью труда.

Разумному, здоровому воспитанию творческих потребностей способствует расширение инициативных работ как одного из моральных стимулов. Развитие самостоятельности на основе расширения инициативных проектов имеет большое значение для сотрудников с большим стажем работы и разносторонним профилем деятельности, добившихся определенного успеха и авторитета.

Мотивационная политика должна формироваться на основе интеграции всех возможных способов вознаграждения работников, а также сочетания индивидуальных и коллективных форм стимулирования. Коллективные стимулы в системе мотивации обычно ориентированы на экономические цели, связанные с научной деятельностью, и выражаются экономическими критериями оценки результативности работы подразделений и организации в целом.

К числу моральных стимулов для выполнения научно-исследовательской деятельности относят:

- направление на учёбу, на конференции, семинары, стажировки за счёт организации;
- обеспечение доступа к новым источникам информации, приглашения на важные совещания, привлечение к обсуждениям, экспертизе и консультациям;
- расширение рамок его самостоятельности в планировании и в организации работы;
- предоставление свободного графика работы, возможность работать на дому;
- дополнительные социальные льготы.

В числе основных показателей оценки при коллективных формах стимулирования используются показатели объемов и количества выполняемых работ, качественные характеристики научно-технического уровня разработок, финансовые результаты деятельности и оценки научно-технического потенциала коллектива.

Мотивация, размер и форма вознаграждения непосредственно связаны с оценкой труда и его результатов. Руководитель, как и исполнитель, который имеет дело всегда с двумя видами оценок, от которых зависит вознаграждение: внутренними и внешними. Внутренние оценки исходят от самого субъекта как его самооценка. Вознаграждение при этом обеспечивается самой работой, ее содержанием, условиями выполнения, индивидуальной ролью субъекта в коллективной работе. Внутренние оценки и связанное с ними вознаграждение работника в значительной мере зависят от усилий руководителя по созданию соответствующих условий деятельности, имиджа организации, формы разделения труда при проведении научных исследований. Внешние оценки осуществляет руководитель, вознаграждения по ним проявляются для сотрудника в форме заработной платы, дополнительных премиальных выплат и социальных услуг со стороны, продвижения по службе и различных отличий и поощрений. При построении системы мотивации важно обеспечить соответствие внешних и внутренних оценок и вознаграждений как условия гармоничного и производительного труда сотрудников.

#### *Литература:*

1. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005
2. Бодди Д., «Основы менеджмента», Пер. с англ. — СПб.: Издательство Питер, 2006.
3. Веснин В.Р., «Основы менеджмента»- М.: [б. и.], 2006.
4. Глухов В.В., «Основы менеджмента»- СПб.: Спец. литература, 2005.
5. Голованов Г.А., «Основы менеджмента»- Санкт-Петербург, 2003. 5. Котлер Ф., «Основы маркетинга»-«ИМА-Кросс. Плюс», 2005.
6. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // «Общество и экономика», 2000, № 1, стр. 169
7. Уткин Э.А., «Курс менеджмента»- М.: Зерцало, 2001. 9. Хекхаузен Х., «Мотивация и деятельность»: в 2 т., Т. 2.- М.: Педагогика, 2007.
8. <http://www.statistica.md/>
9. [www.moldova.ru](http://www.moldova.ru)
10. [www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)

## SISTEMUL ECHILIBRAT DE INDICATORI - METODĂ MANAGERIALĂ DE REALIZARE A STRATEGIEI ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ

*Lilia TARANENCO, lector superior, drd.  
catedra „BA, REI și Turism”, ULIM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *The balanced scorecard (BSC) is a strategy performance management tool - a semi-standard structured report, supported by design methods and automation tools, that can be used by managers to keep track of the execution of activities by the staff within their control and to monitor the consequences arising from these actions. It is the method by which this most relevant information is determined that most differentiates the various versions of the tool in circulation. The balanced scorecard also gives light to the company's vision and mission.*

**Cuvinte cheie:** *sistem echilibrat de indicatori, întreprinderi mici și mijlocii, criza economică, metode manageriale, indicatori financiari, non-financiari.*

Tradițional, eficiența activității întreprinderii este determinată de indicatorii economico-financiari obținuți din evidența contabilă, însă această abordare nu creează o imagine completă a situației întreprinderii și nu permite de a prevedea evoluția evenimentelor viitoare. Prin urmare, întreprinderile necesită aplicarea unor metode performante care permit evaluarea eficientă a activității acestora.

În condițiile contemporane ale economiei de piață, pentru evaluarea activității mediului de afaceri și dinamicii dezvoltării este necesar aplicarea diferitelor metode de evaluare.

Pe lângă metodele cantitative, există și metode calitative de evaluare a activității. Criteriile calitative constituie orizontul piețelor de desfacere, reputația întreprinderii, competitivitatea, existența furnizorilor și consumatorilor stabili.

Abordările actuale ale managementului strategic îndeamnă structurile antreprenoriale în utilizarea nu doar a indicatorilor financiari, dar și elementelor non-financiare cum ar fi personalul, procesele interne, relațiile cu clienții.

Alegerea metodelor concrete poate fi dictată de specificul ramurii, în care funcționează întreprinderea. Mai mult ca atât, oricare dintre metodele alese trebuie să corespundă specificului activității fiecărei întreprinderi. În acest sens este actuală aplicarea abordării situaționale în scopul alegerii metodei de evaluare a rezultatelor activității întreprinderii.

Cea mai populară metodă de gestiune a eficienței activității întreprinderii este conceptul Balanced Scorecard sau „sistemul echilibrat de indicatori” propus de R. Kaplan și D. Norton [3, p. 56].

Conceptul Balanced Scorecard se bazează pe principalele orientări ale activității operaționale ale întreprinderii. Sistemul echilibrat de indicatori poate fi văzut ca un complex, care asigură colectarea, sistematizarea și analiza informațiilor necesare pentru luarea deciziilor manageriale strategice. Principala caracteristică a acestui sistem este furnizarea setului echilibrat de indicatori financiari și non-financiari conducerii întreprinderii.

Balanced Scorecard este o provocare, ținând cont de faptul că felul în care este definit conceptul variază de la un autor la altul. Cea mai simplă modalitate este de a considera drept un instrument, privit din mai multe perspective: un instrument de management complex sau un instrument de management strategic [2, p. 68].

Conceptul Balanced Scorecard reprezintă mai mult decât o tehnică de măsurare a performanței, fiind considerat destul de rapid de către o serie de autori drept un sistem de management [1, p. 242].

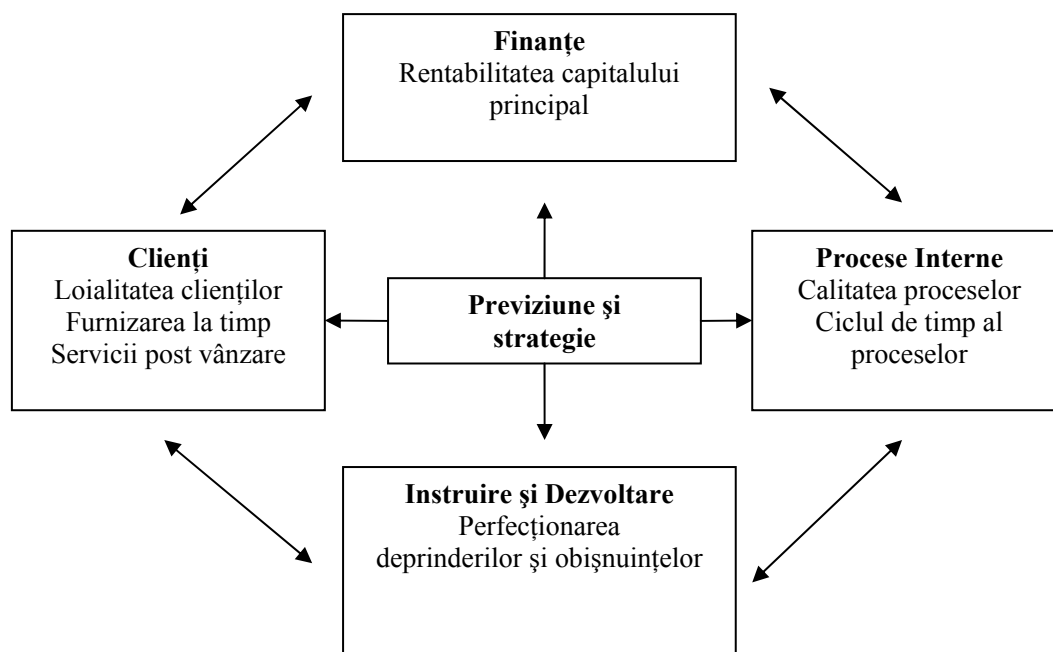
R. Kaplan și D. Norton consideră că balanced scorecard reține indicatorii financiari tradiționali. Indicatorii financiari reflectă evenimentele trecute, o abordare potrivită pentru companiile din era industrială, în cazul cărora investițiile în capabilități durabile, precum și în

relațiile cu clienții nu sunt decisive în obținerea succesului. Totuși, acești indicatori financiari sunt inadecvați pentru ghidarea și evaluarea efortului pe care companiile din era informațională trebuie să-l realizeze pentru a crea valori viitoare prin investiția în clienți, furnizori, angajați, procese, tehnologie și inovare [3, p. 57].

Sistemul echilibrat de indicatori este un instrument care traduce misiunea și strategia organizației într-un set de indicatori de performanță ușor de înțeles, ce oferă cadrul pentru un sistem strategic de măsurare și management al performanței.

Principiul de bază al sistemului echilibrat de indicatori este faptul că obiectivele stabilite pot fi realizate numai în cazul existenței indicatorilor numerici, mai mult ca atât, contradicțiile acestor indicatori sunt excluse și acestea trebuie să fie echilibrate între ele. În acest sistem primordiale sunt elementele non-financiare care asigură obținerea rezultatelor financiare optime și realizarea strategiei.

Sistemul echilibrat de indicatori este format din patru direcții principale: finanțe, clienți, procese interne, instruirea și dezvoltarea personalului. Structura principală a sistemului echilibrat de indicatori, bazată pe legăturile cauză – efect este reprezentată în figura 1.



**Figura 1. Structura de bază a sistemului echilibrat de indicatori [3, p. 56]**

Direcția „**finanțe**” este una dintre componentele de bază ale sistemului echilibrat de indicatori. De regulă, în calitate de scopuri specifice ale direcției finanțe sunt creșterea rentabilității producției, rentabilității capitalului propriu, profitului net și altele.

Sistemul echilibrat de indicatori nu exclude posibilitatea utilizării datelor financiare tradiționale care sunt reflectate în direcția finanțe. Informațiile actuale cu privire la capitalul întreprinderii sunt întotdeauna importante, de aceea managerii trebuie să depună toate eforturile pentru asigurarea lor. Cu toate acestea, de regulă, la prelucrarea și furnizarea datelor financiare se acordă mai mult timp decât este necesar. Este important de înțeles, că o atenție deosebită indicatorilor financiari duce la dezechilibrul situației în raport cu alte perspective.

În limitele direcției „**clienți**” sunt determinate segmentele cheie ale pieței pe care întreprinderea intenționează să concentreze eforturile în scopul promovării și realizării produselor. Principalele motoare ale eficacității acestei orientări sunt satisfacerea necesităților cumpărătorilor, fidelizarea clienților, cucerirea noilor clienți, etc.

Direcția „**processe interne**” identifică principalele procese care se bazează pe perfecționare și dezvoltare în scopul consolidării avantajelor concurențiale.

A patra direcție a sistemului are un rol important și determină infrastructura pe care întreprinderea trebuie să o creeze în scopul asigurării **instruirii și dezvoltării** pe o perioadă lungă de timp. Această dezvoltare este rezultatul sinergiei a trei factori principali: resursele umane, sistemul și procesele organizaționale. Pentru a asigura o prezență pe termen lung pe piață, afacerea trebuie să investească resurse în creșterea calificării salariaților, tehnologiilor informaționale, etc.

În practică, în dependență de tipul întreprinderii și condițiile mediului extern, cantitatea și sensul acestor orientări se modifică. Dificultatea aplicării sistemului echilibrat de indicatori este determinată de insuficiența informațiilor pentru unii parametri. Indicatorii calitativi sunt greu de măsurat, iar procesul monitoringului este destul de dificil. În detrimentul dificultății realizării sistemului Balanced Scorecard, un număr tot mai mare de întreprinderi construiesc modelul gestiunii anume în baza acestei metodologii.

Aplicarea concepției este orientată spre crearea sistemului managerial multidimensional, care include:

- creșterea eficacității luării deciziilor manageriale;
- crearea relației strategiei cu sistemul bugetar;
- evaluarea activității subdiviziunilor în limitele asigurării scopurilor strategice ale întreprinderii;
- crearea sistemului motivațional eficient.

În cadrul sistemului echilibrat este necesar de a deosebi indicatorii care măsoară rezultatele realizate și indicatorii care reflectă procesele ce contribuie la obținerea acestor rezultate. Ambele categorii trebuie să posede o relație reciprocă între ele.

Sistemul echilibrat de indicatori cuprinde scopurile strategice ale administrării și scopurile tactice, comparând indicatorii de facto cu cei stabiliți, inclusiv indicatorii diferitor sisteme informaționale. Acest sistem permite de a formula ipoteza privind stabilirea scopurilor organizației și ajustarea lor.

Implementarea sistemului echilibrat de indicatori înseamnă reformarea procesului de realizare a strategiei organizaționale. Este necesar de ținut cont de faptul, că această metodă nu este un proces de realizare a strategiei, ci un proces care presupune existența la întreprindere a strategiei deja formulate.

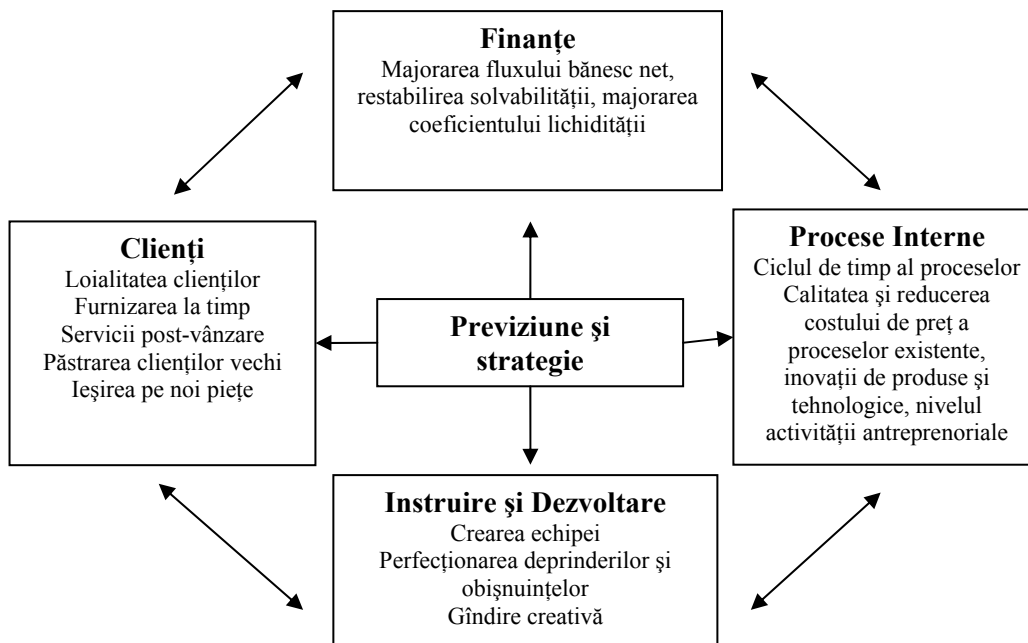
În practica actuală există câteva abordări privind implementarea acestui sistem la întreprinderi. În opinia autorului, pentru întreprinderile mici și mijlocii este mai rațională implementarea sistemelor simple, care utilizează doar o parte din instrumentele sistemului echilibrat de indicatori. De exemplu, există posibilitatea de elaborare a sistemului echilibrat de indicatori în baza analizei financiare. Această premisă demonstrează că este posibilă construirea sistemului de administrare anticriză a întreprinderilor mici și mijlocii. Metoda dată poate fi realizată în câteva etape.

În scopul gestiunii anticriză a întreprinderilor mici și mijlocii structura de bază a sistemului echilibrat de indicatori poate fi reprezentată în figura 2.

Autorii SEI numesc câteva cauze, care mobilizează compania pentru elaborarea acestui sistem:

- apariția unei noi strategii a organizației;
- criza afacerii;
- necesitatea transmiterii informației și instruirii;
- apariția noilor lideri;
- necesitatea unei direcții unice pentru inițiative raționale.

În procesul de creare a sistemului echilibrat de indicatori în structurile antreprenoriale mici și mijlocii este rațional de început cu determinarea scopurilor întreprinderii și perspectivei de dezvoltare. Aceste scopuri pot fi asigurarea stabilă a profitului, majorarea fluxului bănesc net, restabilirea solvabilității, majorarea coeficientului lichidității, creșterea valorii afacerii. Scopurile și perspectivele întreprinderii pot fi încadrate în direcția „finanțe” al sistemului echilibrat de indicatori.



**Figura 2. Sistemul echilibrat de indicatori în scopul administrării anticriză a întreprinderilor mici și mijlocii [1, p. 243]**

Direcția „clienți” al sistemului echilibrat de indicatori aplicat în întreprinderile mici și mijlocii reprezintă lucrul cu canalele de distribuție, analiza costurilor de operare a canalelor și beneficiile pentru întreprindere. În crearea și analiza matricei există posibilitatea apariției canalelor neprofitabile care trebuie excluse și a canalelor profitabile asupra cărora managerii întreprinderilor trebuie să se concentreze.

Crearea și analiza ciclului de producție, divizarea lui în etape și evaluarea fiecărui component al ciclului corespunde direcției „processe interne”.

În cadrul direcției „Instruirea și dezvoltarea” din sistemul echilibrat de indicatori propus pentru întreprinderile mici și mijlocii este necesar de acordat atenție sistemului de motivare și realizării schimbărilor organizaționale. Motivarea personalului reprezintă sistemul de recompense bazat pe responsabilitățile atribuite fiecăruia. La calcularea valorii retribuțiilor salariale sunt luate în considerație indicatorii cheie de performanță determinați din acea poziție pe care o ocupă salariatul în cadrul întreprinderii.

Nu este neapărat aplicarea sistemului echilibrat de indicatori în totalitate. Este necesar de înțeles că direcțiile în baza cărora vor fi formați indicatorii pot fi în număr de trei, patru, cinci sau câteva. Este important nu cantitatea și denumirea lor, dar faptul că acești indicatori dau posibilitatea creării unei imagini complexe privind situația întreprinderii. Prin urmare, aplicarea acestei metode în activitatea întreprinderilor mici și mijlocii nu este doar simplă, dar și eficientă.

#### ***Bibliografie:***

1. Butler A., Letza S., R. & Neale B. Linking the balanced scorecard to strategy. In: Long Range Planning, 1997, Vol. 30, No. 2, p. 242-253.
2. Hueng P. Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. In: Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 1, p. 67-85.
3. Kaplan R., Norton D. How to implement a new strategy without disrupting your organisation. In: Harvard Business Review, 2000, p. 56-57.



## STRATEGII DE MANAGEMENT ALE FONDULUI LOCATIV GEȘTIIONAT DE ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ

*Adriana BUZDUGAN, lector superior,  
Catedra „Management și marketing”, ULIM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *Providing the population with housing constitutes a major objective in resolving social problems, and housing construction is a priority area of the real economy in the Chisinau municipality. Development of housing will improve the situation in multiple plans: will improve conditions of dwelling of the people, will increase the number of jobs, will boost economic, spheres will create sustainable perspectives for the life of a huge human contingent for the multilateral training those employed.*

**Cuvinte cheie:** *servicii locativ-counmale, administrație publică locală, spațiu locativ, gospodărie locativ-comunală.*

Trecerea Republicii Moldova de la sistemul administrativ de comandă la principiile economiei de piață, renunțarea statului la rolul de monopolist privind investirea mijloacelor financiare pentru dezvoltarea și întreținerea fondului de locuințe a condus spre o situație neordinară în sectorul spațiului locativ care necesită noi moduri de abordare.

Asigurarea populației cu locuințe constituie un obiectiv major în rezolvarea problemelor sociale, iar construcția locativă este un domeniu prioritar al economiei reale în cadrul municipiului Chișinău. Dezvoltarea sectorului spațiului locativ va ameliora situația în multiple planuri: va îmbunătăți condițiile locative ale oamenilor, va spori numărul locurilor de muncă, va stimula sferele economice adiacente, va crea perspective durabile pentru viața unui enorm contingent uman pentru formarea multilaterală a persoanelor angajate.

Premise reale pentru funcționarea eficientă a mecanismelor economiei de piață, ca condiții de bază, contribuie la: libertatea economică a subiecților economiei, responsabilitățile lor față de rezultatele activității lor, demonopolizarea și concurența producătorilor, relațiile contractuale. Toate aceste condiții se datorează multiplelor feluri de proprietate.

Ca atu tehnic și tehnologic a complexului comunal – locativ municipal și particularitățile formării sistemelor noi de deservire a populației, majoritatea întreprinderilor din această ramură dețin monopol pe piață. Cu toate acestea granițele geografice ale pieții mărfurilor și serviciilor, ca regulă, sunt determinate de formarea limitelor administrative municipale. Ca caracteristică principală a lucrărilor (serviciilor publice de gospodărie comunală) prestate de către întreprinderile complexului comunal – locativ municipal tuturor subramurilor, este lipsa altor structuri alternative, care ar asigura funcționarea sistemului de deservire a populației.

Definiția dată serviciului public de către Paul Negulescu serviciul public, și anume serviciul public este un organism administrativ creat de stat sau comună, cu o competență și puteri delimitate, cu mijloace financiare procurate din patrimoniul general al administrației publice creatoare, pus la dispoziția publicului pentru a satisface în mod regulat și continuu o nevoie cu caracter general, căreia inițiativa privată nu ar putea să-i dea decât satisfacție incompletă și intermitentă [5, p.217.].

Un aspect foarte important, pe care autorul l-a subliniat, a fost acela conform căruia principiile generale de organizare a sistemului administrației publice recunoscute de doctrina administrativă sunt [2, p.43.]:

- principiul centralizării;
- principiul descentralizării.

Centralizarea presupune concentrarea tuturor sarcinilor administrative din teritoriul unei țări în persoana statului, sarcini a căror îndeplinire este asigurată printr-o administrație ierarhizată și unificată [2, p.43.].

Descentralizarea este acel sistem potrivit căruia administrarea intereselor locale, comunale, orașenești se realizează de către autorități liber alese de către cetățenii colectivității respective. Având la dispoziție mijloace financiare proprii și beneficiind de putere autonomă de decizie, acest sistem răspunde ideii de libertate [4, p.345.].

Conform Cartei Europene a Autonomiei Locale, adoptată la Strasbourg la 15 octombrie 1985 descentralizarea serviciilor publice se manifestă prin deplasarea serviciilor publice de la centru către comunitățile locale. Descentralizarea asigură cadrul necesar asigurării de servicii publice conform cerințelor cetățenilor și generează libertatea locală care are ca rezultat dezvoltarea colectivității locale.

Centralizarea și descentralizarea se operează mai ales în profitul sau detrimentul colectivităților locale, dar afectează și modelează ansamblul aparatului administrativ, făcându-se resimțită în toate serviciile, cu o intensitate care diferă de la o țară la alta și de la serviciu la serviciu [1, p.217].

Scopul descentralizării este crearea de unități administrabile și delegarea autorității, permițând astfel luarea de decizii mult mai repede și mult mai flexibile, care se adaptează și la cerințele cetățenilor.

Sistemul administrativ descentralizat acordă atribuții largi pentru organele inferioare; colectivitățile locale, de regulă, au în fruntea lor autorități alese; puterea de decizie aparținând, în majoritatea cazurilor, acestora.

Autonomia locală se îmbină cu descentralizarea locală, aceasta presupune că în unitățile administrativ teritoriale există autorități administrative locale, autonome, alese de colectivitățile locale, care satisfac interesele publice locale, precum și autorități ale administrației teritoriale de stat, desconcentrate la nivelul circumscripțiilor teritoriale, care exercită, prin delegare, unele atribuții statale, dar satisfac și interese ale colectivităților locale [2, p.47].

Autonomia locală este forma modernă de exprimare a principiului descentralizării administrative. Aceasta este asociată cu stabilirea unui statut distinct al colectivității locale, al autorităților acestora, în raport cu administrația de stat și cu autoritățile care exercită funcțiile acestuia în unitățile administrativ – teritoriale [2, p.49].

Serviciile de utilități publice la nivel local se înființează, organizează și gestionează de către administrațiile publice locale, respectiv de către consiliile locale, consiliile orașenești sau de către asociațiile de dezvoltare intercomunitară înființate conform prevederilor legale.

În organizarea, funcționarea și dezvoltarea serviciilor de utilități publice, interesul general al comunităților locale este prioritar. În acest sens, serviciile de utilități publice urmăresc satisfacerea cât mai completă a cerințelor utilizatorilor, protejarea intereselor acestora, întărirea coeziunii economice-sociale la nivelul comunităților locale, precum și dezvoltarea durabilă a unităților administrativ teritoriale [4, p.47].

Gestionarea serviciului public poate fi făcută de o persoană publică (stat, comunități locale, instituții) sau de o persoană privată (fizică sau juridică) [3, p.69.].

Noțiunea de gestiune desemnează administrarea patrimoniului sau a unor bunuri ale unei persoane de către reprezentantul ei sau totalitatea operațiunilor efectuate de un gestionar privind primirea, păstrarea și eliberarea bunurilor materiale sau a valorilor bănești dintr-o societate comercială sau instituție .

Modalitățile prin care se realizează organizarea și gestionarea serviciului public la nivel local sunt:

- gestiunea directă;
- delegarea;
- gestiunea privată.

Organismele care prestează servicii publice pot fi grupate în trei categorii:

- autorități ale administrației publice;
- instituții publice;

- regii autonome de interes public.

Această grupare se întemeiază pe următoarele deosebiri:

- activitatea autorităților administrației publice se caracterizează prin adoptarea și emiterea de acte administrative, activitatea instituțiilor publice este mai mult o activitate de reglementare, iar cea a regiilor autonome este preponderent economică;
- mijloacele financiare necesare desfășurării activității autorităților publice și, în mai mică măsură a instituțiilor publice, se asigură de la bugetul statului, iar regiile autonome își asigură mijloacele bănești, în mare măsură, din veniturile obținute din activitatea proprie;
- autoritățile administrației publice și, în mai mică măsură, instituțiile publice furnizează servicii în mod gratuit, în timp ce regiile autonome prestează servicii contra cost. [1, p. 110.] "

Practica a făcut să se creadă că gestionarea serviciilor publice nu poate fi realizată decât de către persoane juridice de drept public, respectiv de către stat, oraș sau comună. Pe măsură ce tipul serviciilor ce trebuie asigurate s-a diversificat, statul și colectivitățile locale s-au văzut în imposibilitatea de a presta aceste servicii, și prin urmare au fost nevoite să încredințeze prestarea acestor servicii publice unor persoane de drept privat.

Sectorul spațiului locativ este un component de bază al economiei municipiului Chișinău și situația lui influențează în mod direct piața financiară, mobilitatea forței de muncă, importul ori exportul de capital, balanța de plăți, alte domenii importante. Sectorul spațiului locativ trebuie privit și administrat ca o parte cheie a economiei municipale, ca un sector productiv și important în care politica statului, a administrației publice locale are un efect serios pentru toate performanțele economice.

Esența unei politici locative eficiente constă în concentrarea eforturilor asupra reformelor globale în sectorului spațiului locativ, dar nu asupra unor proiecte izolate. Este foarte util de a privi sectorul spațiului locativ ca o piață integră. Politica orientată spre dezvoltarea doar a unor segmente ale acestei piețe va fi puțin efectivă.

Situația reală din acest domeniu impune de a căuta și implementa noi relații complexe multilaterale dintre administrația publică locală și locatari (proprietari și chiriași), administrația publică locală și prestatorii de servicii, prestatorii de servicii (furnizorii de resurse energetice) și consumatori. Promovatorul principal în realizarea acestor propuneri va fi administrația publică locală, rolul căreia este bine determinat prin mai multe acte legislative și normative. Pentru soluționarea problemelor existente privind reformarea de mai departe a ramurii în cauză este necesar de a acorda o atenție deosebită în ce privește realizarea unor măsuri de importanță vitală, cum ar fi:

Crearea în cadrul Agenției municipale pentru servicii locativ-comunale a unui Centru de instruire a managerilor întreprinderilor de gestionare a fondului de locuințe indiferent de forma de proprietate a acestuia.

Acordarea ajutorului din partea statului în realizarea ideii transmiterii fondului locativ din gestionarea agenților economici în proprietate publică a autorităților administrației publice locale.

Soluționarea problemei perceperii datoriilor debitoare de la populație cu condiția transferării acestora pe un cont special deschis pentru fiecare bloc aparte și utilizarea acestora numai pentru necesitățile acestui bloc.

Îmbunătățirea (armonizarea) cadrului legislativ și normativ.

Crearea în regim de urgență a unui organ abilitat cu împuterniciri în ce privește formarea prețurilor (tarifelor) la serviciile locativ-comunale.

Elaborarea programelor concrete privind finalizarea procesului contorizării consumului de apă în apartamente și energie termică la bransamentele blocurilor de locuințe.

Sistemul de relații reciproce între participanții implicați în activitatea acestui domeniu va include încheierea necondiționată a contractelor directe, prevăzute în numeroase acte legislative și

normative, pentru desfășurarea bunei activități în acest domeniu al economiei naționale.

Practica ultimilor ani de transmitere a blocurilor de locuințe la balanța Asociațiilor proprietarilor de locuințe privatizate a generat pierderea controlului din partea administrației publice locale asupra modalității în care sunt utilizate locuințele municipale.

Actualmente informația privind fondul de locuințe este dispersată între următoarele instituții:

- Întreprinderea municipală “Infocom” și alte centre de calcul care efectuează calcule, elaborează facturile de plată pentru serviciile prestate /consumate.
- Departamentul Tehnologii Informaționale - evidența populației.
- Oficiul teritorial cadastral Chișinău al Agenției de Stat Relații Funciare și Cadastru - înregistrarea dreptului de proprietate asupra locuințelor și terenurilor.
- Gestionari privați ai fondului de locuințe - contractarea serviciilor, evidența fondului locativ etc.
- Inspectoratul Fiscal Principal de Stat - calculul impozitului funciar și pe imobil.
- Organul teritorial al Departamentului Statistică și Sociologie - evidența fondului de locuințe.
- Direcția locuințe - evidența fondului de locuințe care se află la balanța Primăriei.
- Direcția funciară - evidența proprietății funciare și a bunurilor imobile.

Fiecare din aceste instituții în parte face față obligațiilor funcționale la cel mai înalt nivel, iar rezultatul lipsei unei colaborări este apreciat negativ.

Atragerea investițiilor în domeniul locuințelor poate avea loc numai în cazul când activitatea în acest domeniu nu numai va fi rentabilă, dar și va aduce un oarecare profit. Lipsa investițiilor este strâns legată și depinde în mare măsură de soluționarea problemei prețurilor (tarifelor) pentru serviciile respective. Serviciile locativ-comunale sunt monopolizate de câteva întreprinderi, fapt ce împiedică dezvoltarea concurenței în acest domeniu.

Sistemul de gestionare, dirijare și finanțare a gospodăriei locativ-comunale poate fi perfecționat numai atunci când întreținerea fondului de locuințe existent va deveni o direcție prioritară în activitatea Primăriei și a Consiliului municipal Chișinău.

Aceste concluzii încă o dată confirmă faptul necesității creării unei structuri noi în cadrul administrației publice locale cu funcții indicate în proiectul statutului Agenției municipale pentru servicii locativ-comunale.

#### ***Bibliografie:***

1. Alexandru, I., Administrația publică, Editura Lumina Lex, București, 2007, 434 p.
2. Bălan, E., Instituții de drept public, Editura All Beck, București, 2003, 431 p.
3. Dincă, D., Managementul serviciilor publice, Suport de curs, București, 2007, 269 p.
4. Matei, L., Managementul Public, Editura Economică, București, 2006, 435 p.
5. Negulescu, P., Tratat de Drept Administrativ Român, Editura Tipografiile Romane Unite, București 1934, 327 p.

## **INSTRUMENTELE GESTIONĂRII STRATEGIILOR DEZVOLTĂRII STABILITĂȚII ÎNTEPRINDERII ÎN CONDIȚIILE CONCURENȚIALE**

***Gabriel Marius APETROAEI, drd, ULIM***

***Abstract.*** *Stability in charge of the company management as its specific content, provide decision making under uncertainty and risk, as the company works on contemporary market. This means the possibility of losing benefits, asset investment, which is quite normal and makes the permanent business.*

***Cuvinte cheie:*** *stabilitate, dezvoltare, monitorizare, întreprindere, business-procese*

Pentru identificarea și analiza instrumentelor gestionării stabilității întreprinderii, se presupune analizarea faptului, în care sarcina dezvoltării stabile este prezentă în diferite teorii și concepții de gestiune a companiei, și anume: în teoria tradițională a firmei, teoria administrativă (comportamentului, satisfacerii), în concepțiile și procedurile monitorizării, controlingului, reinginerii, gestionării strategice și operative, marketingului.

Monitorizarea reprezintă urmărirea proceselor financiar-economice care decurg la întreprindere în regimul timpului real, în baza căruia se elaborează evaluarea rezultatelor activității ei în perioadele cele mai scurte de timp (lună, săptămână, zi, iar în cazuri speciale – oră). Aceste date sunt bază pentru compararea scopurilor cu rezultatele. Deoarece se exercită controlul asupra mediului extern al întreprinderii în scopul depistării „semnalelor slabe”, cât și al mediului intern avînd același scop de depistare la timp a problemei, apoi în dinamică aceasta permite de a judeca despre cîțiva parametri calitativi ai activității întreprinderii, despre tendințele favorabile și nefavorabile, care se formează în condițiile externe și interne. Toate acestea permit de a corecta parametrii țintă ai activității și de a prognoza părțile forte și slabe ale activității întreprinderii, dinamica lor, precum și de a modifica planul de acțiuni și tehnologia lucrului asupra noului plan. În așa mod, monitorizarea reprezintă un circuit închis, care se închide de fiecare dată pentru corectarea planurilor și procedurilor. În acest sens monitorizarea este instrument de asigurare a stabilității dezvoltării întreprinderii la momentul de față și în perspectiva de scurtă durată [1, p. 76].

În continuare autorul va examina aspectele noțiunii centrale ale acestui sistem: regîndirea business-proceselor. Mai întîi de toate, alegerea business-proceselor și modului de realizare al acestora sunt legate nemijlocit de așa problemă, cum este asigurarea dezvoltării stabile a întreprinderii, diagnosticarea amenințărilor echilibrului și elaborarea mecanismelor de neutralizare a acestora. În cadrul reingineriei se utilizează trei categorii, în baza cărora se face alegerea business-proceselor: disfuncționalitatea (dificultatea evidentă de realizare a procesului); importanța (cel mai esențial impact asupra clienților companiei); realizabilitatea (evaluarea realității proiectării cu succes a acestui business-proces în perioada de timp necesară).

Primul pas spre reprofilarea business-proceselor este decizia de consecutivitatea dură de tip conveier și unificarea cîtorva lucrări în una singură. În general, însăși problema regîndirii business-proceselor se bazează pe simpla opunere (comparare) abordării corespunzătoare, care se conține în modelul industrial. Spre exemplu, dacă modelul industrial presupune distribuire muncii și dezmembrarea unei operațiuni complicate în cîteva simple, autorii reingineriei, insistînd asupra simplității procesului, propun ca acesta să nu fie divizat pe operațiuni, ci unificat. Așa apare „lucrătorul situativ” și „echipa situativă” esența primului pas în reproiectarea business-procesului constă, prin urmare, în decizia de tehnologia pe operațiuni și trecerea la cea integraționistă [2, p. 43].

Primul pas este „comprimarea pe verticală”, ceea ce înseamnă contribuirea maximă la faptul ca lucrătorii, care au manageri ierarhic superiori și anterior erau nevoiți să coordoneze sau să ceară poziția acestora privind unele soluții (decizii), acum ei iau singuri decizii. În așa mod, luarea deciziilor devine parte a procesului de lucru real, adică o parte oarecare sau una considerabilă dintre decizii, care anterior țineau de prerogativa managerilor, acum sunt de competența lucrătorilor simpli [1, p. 211].

Al treilea pas în reproiectarea business-procesului este decizia de la dictarea consecutivității rectilinii al etapelor de lucru și trecerea la consecutivitatea naturală. În principiu, această abordare permite de a evita lucrul repetat sau inutil din punct de vedere al rezultatului final. În așa mod, al treilea pas decurge în mod logic din primul și al doilea, deoarece consecutivitatea naturală a acțiunilor este mai econoamă și operativă.

Al patrulea pas este decizia de la standardizare, deoarece acțiunile pe piața diversă și în schimbare presupun, că business-procesul trebuie să aibă cîteva variante și din această cauză trebuie să fie apt de a se adapta rapid la cerințele piețelor, situațiilor sau resurselor concrete.

Al cincilea pas – transferul lucrului în interiorul organizației, indiferent de granițele dintre subdiviziunile funcționale ale acesteia, adică lucrul se îndeplinește acolo, unde îndeplinirea lui

este cea mai eficientă. Aici importanța constă în integrarea etapelor lucrului unic, care este distribuit între diferite subdiviziuni structurale.

Al șaselea pas – decizia de la volumul nejustificat de controale și verificări, adică minimizarea acestora pînă la volumele justificate din punct de vedere economic.

Al șaptelea pas este legat de reducerea volumului de coordonări necesare, deoarece birocratizarea proceselor reduce operativitatea și flexibilitatea reacției organizației la situația pe piață.

Al optălea pas – utilizarea așa-numiților „manageri situațivi”, sau reprezentanți împuterniciți pentru deservirea clienților, care sunt apti să răspundă la întrebările clienților și să rezolve problemele în baza utilizării informației legate de activitatea întregului sistem de deservire. Managerul situativ este intermediarul dintre procesul destul de complicat de executare a comenzii clientului și însăși clientul, la care se creează impresia că anume acest manager controlează procesul de executare a comenzii, cu toate că realmente nu este așa. Managerul situativ este mai degrabă regulatorul și organizatorul procesului de executare a comenzii.

Și, în final, ultimul, al nouălea pas în reprofilarea business-proceselor este accentul pe operațiunile mixte centralizate-decentralizate, și nu pe cele în exclusivitate centralizate sau în exclusivitate decentralizate. Cele expuse demonstrează evident, că toți cei zece pași sau operațiuni de reprofilare a business-proceselor urmăresc unul și același scop: asigurarea echilibrului între întreprindere și mediul economic, în acest caz clienții, în baza sistemului sofisticat de reacționare la solicitările clientului sau, cu alte cuvinte, în baza percepției însăși businessului cu ochii clientului.

În concluzie autorul accentuează că:

1. Concepțiile administrative ale companiei în întregime: spre deosebire de concepția tradițională a firmei, în care drept scop era anunțată atingerea beneficiului maxim, anunță că ținta firmei este asigurarea dezvoltării stabile din contul creșterii volumelor de activitate și majorării activelor.

2. Stabilitatea ca sarcină a gestionării întreprinderii drept conținut specific propriu și scop au asigurarea procesului de luare a deciziilor în condiții de incertitudine și risc, deoarece întreprinderea acționează pe piața contemporană. Aceasta înseamnă posibilitatea pierderii beneficiului, activelor, investițiilor, ceea ce este absolut norma și constituie elementul permanent al activității comerciale. Urmează de menționat faptul, că teoria clasică de gestionare a firmei decurge din aceea, că ultima deține cunoștințe depline privind viitoarea conjunctură și respectiv a cheltuielilor și veniturilor și pentru ea nu există probleme de luare a deciziilor.

3. Teoria tradițională a firmei decurge din premisa, că toate firmele tind spre maximizarea beneficiului, adică la situația, în care încasările generale în măsură maximă depășesc cheltuielile generale. Teoria tradițională a firmei nu neagă problema stabilității, ci pur și simplu o ignoră ca pe sarcină de bază a firmei.

Strategiile administrative ale firmei înaintază în calitate de scopuri alternative maximizarea încasărilor și a ritmurilor de creștere al activelor. Beneficiul și însemnătatea lui nu se neagă definitiv, dar se tratează nu ca scop principal al firmei, ci mai degrabă ca mijloc pentru atingerea altor scopuri. De aceea, scopul general se formulează ca direcție principală, strategie, și nu ca sarcină dură de maximizare.

4. Toate concepțiile și sistemele de gestionare a întreprinderii, asigurarea funcționării și dezvoltării acesteia într-un fel sau altul, direct sau indirect, are tangență cu problema stabilității, și anume [3, p. 117]:

- planificarea strategică: asigurarea dezvoltării stabile a întreprinderii în perspectivă de lungă durată sau de durată scurtă din contul creării și menținerii corespunderii între scopurile firmei și posibilitățile potențiale în lumina stărilor și tendințelor prognozate ale pieței. Metoda specifică a planificării strategice – programarea activității, sistemul de analiză a rezultatelor intermediare, corectarea pronosticurilor, scopurilor și sarcinilor,

tehnologia activității. Scopul specific – asigurarea orientării întreprinderii pentru realizarea sarcinilor economice și autoconservării

- business-planificarea: stabilirea și fundamentarea scopului antreprenorial ca proiect de atingere al acestuia, care are caracter demonstrativ. Elaborarea planului organizațional-economic de acțiuni și schemelor de luare a deciziilor, care asigură flexibilitatea și adaptivitatea întreprinderii la condițiile schimbătoare ale mediului extern și intern în procesul de realizare a proiectului;
- monitorizarea: realizarea sarcinilor de asigurare a dezvoltării stabile a întreprinderii în regim de timp real în baza urmării proceselor financiar-economice și corectării operative a planurilor și tehnologiei de lucru;
- marketing: asigurarea stabilității se pune drept sarcină a strategiei creșterii; creșterea intensivă, creșterea integrațională (integrare progresivă, regresivă și orizontală), creșterea diversificațională (diversificare concentrică, orizontală și conglomerată);
- reinginerie: concepția gestionării în interiorul firmei, conform căreia întreprinderile trebuie să stabilească din nou conținutul activității sale și, decizându-se în gestionarea interioară de prioritatea specializării pe operațiuni, să deplaseze accentul de business-procese interfuncționale;
- controling: elaborarea mecanismului de autoreglementare, responsabil de legătura inversă în circuitul gestionării, la baza căruia se află integrarea și coordonarea funcțiilor de evidență, asigurare informațională și control. Dezvoltarea stabilă – scopul controlingului ca sistem special de gestionare a administrării întreprinderii.

5. Toate concepțiile administrative decurg (în mod evident sau neevident) din teoria echilibrului și stabilității și spre deosebire de teoria maximizării beneficiului, plasează stabilitatea în centrul sistemelor strategice și tactice (funcționale) de activitate. Stabilitatea ca problemă științifică generală și ca problemă administrativă, în final, se încheie la concepția examinării întreprinderii concrete ca sistem stabil.

### ***Bibliografie***

1. Beaufils B., Guimbert J.P., Richard B., Taufflieb Ch. H., Georges PY. Les nouveaux instruments financiers, La pratique bancaire des marches, 2-eme Edition, Paris: La Revue Banque Editeur, 1988. 721 p.
2. Ciobanu I., Ciuru R. Strategiile competitive ale firmei. Iași: Polirom, 2005, 334 p.
3. Manole Ciprian Popa. Grupurile de societati. București: C.H. Beck, 2011. 200 p.

## **TENDINȚE ÎN MODERNIZAREA STRUCTURILOR ȘI STRATEGIILOR ÎN MANAGEMENTUL CORPORATIV**

***Ion DUMITRU, drd., ULIM***

***Abstract:*** Recovery after operation management system has been a major deviation from the parameters of stability - a situation characteristic of many companies during this period of transition - and his inclusion on the path of profitability can theoretically be if external pressure ceased or when the system was able to adapt its structures to internalize external constraints, ensuring its operation in the new conditions.

Evoluția și funcționarea companiilor românești au atât o puternică determinare contextuală – fiind influențate de condițiile mai mult sau mai puțin favorizante în care-și desfășoară activitatea, de mutațiile ce au avut loc în mediul lor exterior o dată cu schimbarea de sistem - cât și managerială, constând în calitatea diferită a managementului practicat la nivelul acestora și în insuficiențele manifestate în domeniu: inerție, orientare către problemele curente, rigiditate structurală.

Redresarea funcționării sistemului de gestiune după ce s-a produs o abatere majoră de la parametrii de stabilitate – situație caracteristică multor companii în actuala perioadă de tranziție – și înscrierea sa pe traiectoria profitabilității este posibilă, teoretic, fie în cazul în care presiunea externă a încetat, fie când sistemul a reușit să-și adapteze structurile pentru a interioriza constrângerile externe, asigurându-și funcționarea în noile condiții. În acest sens, un rol important revine top managementului în promovarea la nivelul companiilor românești modernizării structurilor și strategiilor ca o metodă de conducere care, după cum o demonstrează experiența firmelor din țări cu economie de piață dezvoltată, se dovedește a fi mult mai adecvată, eficientă în condițiile unui mediu economico-social caracterizat printr-o doză apreciabilă de aleatoriu, deoarece permite top managementului a companiei să conștientizeze în măsură sporită amenințările și oportunitățile și să găsească răspunsurile cele mai adecvate la schimbările intervenite, prin formularea și implementarea unor strategii coerente și realiste.

În opinia autorului modernizarea structurilor și strategiilor în managementul corporativ românesc și din Republica Moldova constituie o condiție esențială pentru adaptarea profitabilă la schimbările tot mai accentuate ce caracterizează mediul național și internațional.

Introducerea și extinderea procesului de modernizare structurii la nivelul companiilor românești nu este un demers simplu, dacă ținem seama de particularitățile și barierele de ordin comportamental, managerial, cultural și structural existente, precum și de impactul unor acționari sau factori de mediu care pot mări gradul de turbulență în interiorul sistemului.

De aceea în opinia autorului realizarea unei astfel de mutații absolut necesare în managementul companiilor trebuie completată de un ansamblu de transformări la nivel micro și macroeconomic, care să creeze premisele și cadrul favorizant pentru promovarea acestei forme evaluate de top management, precum și de schimbări în plan atitudinal, comportamental și managerial, de o modificare a concepției privind rolul și finalitățile companiei.

Prin urmare, rolul și responsabilitățile de modernizare a structurilor și strategiilor îi revine top managementului a companiei și în opinia autorului trebuie abordată dintr-o dublă perspectivă, atât economică, cât și socială.

- a) reevaluarea locului, conținutului și importanței funcțiunilor companiei, astfel încât accentul să se deplaseze spre orientarea resurselor în direcția satisfacerii misiunii sale, respectiv marketing – dezvoltare. Optica orientată spre producție trebuie înlocuită cu alta, orientată spre piață și clienți. Acest lucru nu se poate realiza decât transformând marketingul într-o funcțiune strategică a companiei și acordându-se importanța cuvenită progresului tehnic pentru eliminarea decalajelor ce o despart în această privință de cele din țările dezvoltate. Desigur, sunt necesare o serie de mutații și în cadrul celorlalte funcțiuni ale companiei (financiar – contabilitate, personal, producție etc.).
- b) definirea obiectivelor strategice prin luarea în considerație, alături de concurență, a intereselor diferitelor grupuri de stakeholderi (acționari, manageri, salariați, clienți, stat, etc.).

Această necesitate decurge din faptul că nesatisfacerea intereselor și așteptărilor acestora poate temporiza sau chiar bloca implementarea strategiei, pe de o parte, iar pe de altă parte, că însăși eficiența implementării acesteia poate constitui un avantaj competitiv în sine.

Din această perspectivă, practicarea la nivelul companiilor românești a modernizării structurilor și strategiilor, ca formă de conducere axată pe anticiparea schimbărilor, impune cu prioritate o multitudine de aspecte:

1. Schimbarea mentalității și a comportamentului.

Managerii trebuie să învețe să-și desfășoare activitatea în climatul de incertitudine caracteristic perioadei și să-și asume riscuri și responsabilități potrivit nivelului lor ierarhic. Ei trebuie să fie capabili să abordeze problematica companiei nu numai prin prisma necesităților curente, ci și a celor viitoare, să sesizeze și anticipeze amenințările și oportunitățile și să pregătească întreprinderea pentru a le înfrunța sau a le valorifica. Aceasta presupune întrunirea



unor cerințe, cum ar fi:

- conștientizarea faptului că previziunea constituie cea mai importantă funcție a managementului;
  - adoptarea unui comportament și a unei atitudini nu doar reactive, ci mai ales proactive față de schimbare;
  - readucerea în prim plan a planificării. După cum o dovedește experiența diferitelor corporațiilor din țări cu economie de piață avansată ce practică managementul strategic, necesitatea planului nu numai că nu este pusă la îndoială, ci chiar acesta concretizează și materializează orientările și obiectivele strategice adoptate, stabilește indicatori și termene de realizare etc.
2. Dezvoltarea cunoștințelor profesionale și a abilităților manageriale.

În procesul de modernizare structurilor și strategiilor, un manager este eficient atunci când are o viziune strategică asupra fenomenelor și proceselor ce se desfășoară în interiorul și în afara companiei și se preocupă de viitorul acesteia, manifestă o mare receptivitate față de nou și interes pentru valorile autentice, profesionale și morale, dând dovadă de spirit întreprinzător bazat pe inițiativă, competitivitate și acceptarea riscului, dar și pe informație, intuiție și talent. De aceea, ținând cont de insuficiențele teoretice și metodologice ce caracterizează în prezent procesul de modernizare structurilor și strategiilor din companiile românești, îmbunătățirea calității actului managerial necesită satisfacerea unui evantai de cerințe, atât de ordin conceptual, cât și pragmatic și psiho-sociologic și anume:

a) Cunoașterea fundamentelor teoretice și metodologice ale procesului de modernizare structurilor și strategiilor și punerea lor în aplicare

Realizarea acestei cerințe trebuie înțeleasă dintr-o dublă perspectivă ea presupunând:

Un mare efort de asimilare și însușire de către manageri a conținutului și esenței managementului strategic, precum și a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de analiză strategică. În cadrul acestui proces, atenția trebuie concentrată către un set de elemente esențiale și anume:

- complexitatea procesului de modernizare structurilor și strategiilor și trăsăturile lui specifice: caracterul său multidimensional (tehnic-economic, organizațional, socio-politic), dar și dinamic, continuu și interactiv;
- varietatea și particularitățile deciziilor strategice în funcție de nivelul organizațional la care se referă: nivelul corporativ, de afaceri sau funcțional.
- avantajele, dar și limitele modelelor tradiționale de analiză strategică

Utilizarea adecvată și în mod creativ, în practica managerială a conceptelor, tehnicilor și instrumentelor proprii managementului strategic. Spre deosebire de cel de cunoaștere și asimilare a fundamentelor teoretice și metodologice, care poate fi realizat printr-o gamă largă de modalități de pregătire, formare și perfecționare și depinde în măsură însemnată de efortul propriu al managerilor, procesul de aplicare poate fi stârnit de persistența unor mentalități și comportamente trecute sau de alte obstacole organizaționale existente sau neașteptate.

b) Practicarea unui stil de management adecvat

Din cercetări recente reiese că nu există un stil de management ideal, ci stiluri mai mult sau mai puțin adecvate în raport cu personalitatea managerului, problematica companiei, așteptările subordonaților și caracteristicile mediului extern. Întrucât elaborarea și implementarea strategiei nu se realizează într-un univers neutru, presiunile din partea diferiților parteneri și tensiunile dintre aceștia sunt normale și nu reprezintă un rău în sine. Dezechilibrul acestora în profitul unui grup și în detrimentul altuia poate provoca disfuncționalități, care se manifestă prin ceea ce [111] numește sindromuri strategice. În cazul companiilor românești care au de înfruntat multiple dificultăți din sectoare întregi ce sunt supuse restructurării, stilul consultativ și participativ sunt de preferat pentru practicarea unui management strategic eficient.

c) Motivarea și antrenarea personalului

Reconcilierea dintre funcția economică a companiei și realitatea umană din cadrul acesteia implică reconsiderarea locului și a rolului resurselor umane și a structurilor informale în sistemul în cadrul modernizării structurilor și strategiilor. În general, managerii români deși sunt conștienți că resursele umane constituie un factor esențial al performanței organizaționale, ei nu s-au preocupat suficient de asigurarea cadrului care să le motiveze și să le stimuleze corespunzător. Astfel, una din cerințele ce se impun în actuala perioadă este dezvoltarea abilității și capacității managerilor de a ști să lucreze cu oamenii, de a-i antrena, motiva și a le canaliza eforturile în direcția realizării proiectului colectiv care este strategia companiei.

d) Remodelarea configurației organizaționale a companiilor

Conturând cadrul de desfășurare a activității companiei în procesul de modernizare structurilor și strategiilor, structura organizatorică influențează, alături de alți factori, prin modul în care a fost concepută, cât și prin potențialul sau reactiv și adaptiv, dinamismul companiei, capacitatea acesteia de a face față schimbărilor. Drept cerințe cu implicații nemijlocite asupra adaptării și funcționării companiilor românești se conturează:

- flexibilitatea și îmbunătățirea configurației structurale a companiilor, în vederea sporirii vitezei de reacție și a adaptării operative la schimbările mediului lor de acțiune. Acest lucru presupune:
- reevaluarea criteriilor care stau la baza conceperii structurilor organizatorice precum și a tipurilor de structuri ce trebuie adoptate de întreprinderi, examinându-se oportunitatea menținerii sau nu în toate cazurile a structurilor de tip ierarhic-funcțional, preponderente în prezent și a promovării unor noi tipuri de structuri (divizionale, matriciale, etc.);
- reducerea numărului de niveluri ierarhice pentru a facilita circulația fluentă a informațiilor;
- multiplicarea centrelor de decizie și descentralizarea activității prin intensificarea delegărilor de autoritate astfel încât să permită diferitelor niveluri ierarhice să acționeze prompt și operativ la informațiile primite;
- dublarea structurii ierarhice prin crearea de grupe de muncă transversale – reunind și coordonând persoane diferite în jurul unor proiecte comune.
- conceperea de asemenea manieră a structurii organizatorice încât să asigure coeziunea socială și climatul organizațional adecvat, care să permită implicarea motivată și responsabilă a fiecărui individ în activitatea pe care o desfășoară și aderarea la scopul și obiectivele strategice ale companiei.

e) Perfecționarea sistemului informațional în cadrul procesului de modernizare structurilor și strategiilor

Alături de resursele materiale și umane, informația constituie o importantă resursă strategică a companiei, un capital intangibil cu impact atât în plan economic, cât și în plan managerial, ea reprezentând o potențială sursă de obținere a unui avantaj competitiv, dar și de performanță managerială, calitatea informației și modul de transmitere a acesteia influențând în măsură semnificativă calitatea procesului decizional și comunicarea în cadrul organizației. Obținerea de avantaje competitive pe seama factorului informațional va depinde în mod decisiv de abilitatea companiilor de a-și crea propriile baze de date și de a-și administra inteligent fondul de informații. Extinderea informatizării și constituirea la nivelul companiilor a unor sisteme informatice integrate trebuie privită ca una dintre principalele direcții de perfecționare și de gestiune și adaptării rapide la exigentele impuse de accentuarea concurenței.

f) Formarea unei noi culturi organizaționale și manageriale în cadrul procesului de modernizare structurilor și strategiilor

Constituind un sistem complex de tradiții, valori, reguli și norme de comportament considerate ca fiind reprezentative pentru organizație, cultura organizațională reflectă climatul de muncă și contribuie la stabilirea «regulilor jocului» care vor face ca relațiile de putere să nu pună în pericol organizația. Datorită complexității sale, cultura oricărei companii este, în general, greu

de modificat. Acesta este și motivul pentru care ea poate constitui un avantaj competitiv sau dimpotrivă. Referitor la companiile românești, această dimensiune este puternic marcată de unele trăsături care țin de specificul cultural al poporului nostru. Acestor trăsături culturale de ordin general li se adaugă cele care țin de specificitatea fiecărei întreprinderi, de istoria sa. Formarea unei noi culturi presupune modificarea normelor de comportament, aderarea la un nou sistem de valori, o atitudine pro-muncă, flexibilitate în gândire, un climat care să favorizeze spiritul creator, inovația, competiția și orientarea către perspectivă.

g) Sinergismul măsurilor la nivel macro și microeconomic

Ținând cont de influența decisivă a mediului economic și socio-politic asupra companiilor, precum și de faptul că în calitatea lor de subsisteme ale economiei naționale acestea influențează sensibil rezultatele, indicatorii și performanța de ansamblu a macrosistemului din care fac parte, realizarea cu succes a tuturor transformărilor impuse de readucerea companiilor românești la parametrii normali de funcționalitate implică sincronizarea și sinergismul măsurilor luate la nivel micro și macroeconomic.

Un rol important revine redefinirii rolului și funcțiilor statului, care poate influența într-o măsură mai mare sau mai mică opțiunile și deciziile strategice ale companiilor și poate favoriza sau nu activitatea acestora în funcție de natura și modul de exercitare și, evident, de capacitatea de răspuns a companiilor la aceste incitații sau constrângeri.

3. Opțiuni strategice ale companiilor românești

Ținând seama de ansamblul transformărilor ce caracterizează mediul socio-economic românesc și de previziunile privind evoluția economiei românești și a contextului internațional se pot avansa opinii de strategii posibil de adoptat de către întreprinderile românești.

a) Astfel, pentru societățile de dimensiuni mari și mijlocii, privatizate sau privatizabile, adaptarea la rigorile comunității europene și, implicit la restricțiile sau oportunitățile de natură diferită din mediul lor de acțiune implică punerea în aplicare a unor strategii de restructurare, care pot determina schimbări în structura de producție și organizațional, în obiectul de activitate, în planul managementului sau al resurselor umane, precum și în structura de proprietate, pe măsura creșterii gradului lor de atractivitate pentru investitorii strategici autohtoni sau străini. În funcție de situația specifică a companiilor, de particularitățile, tendințele, și mutațiile din mediul înconjurător și din domeniul de activitate (produse, piețe, tehnologii etc.), variantele strategice ce pot fi adoptate vor fi și ele diferite. Întrucât multe companii se confruntă cu arierate sau pierderi, șansele unor infuzii masive de capital sunt relativ reduse, iar capacitățile de producție sunt, în unele cazuri, supradimensionate, strategiile ce pot fi avute în vedere de către acestea sunt strategii defensive, de restrângere, care pot cunoaște, de la caz la caz, variante:

- strategii ale reorientării radicale, axate pe modificarea nomenclatorului de fabricație, prin eliminarea produselor nerentabile;
- strategii de supraviețuire, axate pe redimensionarea capacităților de producție și vinderea de active, sumele obținute fiind utilizate pentru modernizarea activității rămase;
- strategii de redresare a situației – adoptarea de măsuri deosebite în plan tehnic, tehnologic, organizațional și managerial, care să conducă la eliminarea pierderilor și echilibrarea situației financiare a companiei;
- strategii de lichidare, aplicate unităților nerentabile.

b) O altă variantă posibil de urmat este cea a divizărilor, ca principală modalitate de realizare a restructurării dimensionale.

- extinderea fuziunilor a două sau mai multe societăți poate genera o serie de avantaje în plan economico - financiar (reducerea costurilor de tranzacție prin integrarea orizontală sau pe verticală, folosirea în comun a unor elemente de infrastructură, creșterea capacității financiare și concurențiale, a puterii de negociere etc.);
- asociații de tip holding.

- c) Relația firmă-piață poate să conducă, de asemenea și la alte tipuri de strategii și anume:
- strategii de dominare prin costuri;
  - strategii de diferențiere a produselor;
  - strategii de ocupare a unei nișe, respectiv de identificare în cadrul pieței a unui segment încă neocupat;
  - strategii de diversificare sau redeschisurare geografică.
- d) Un alt tip de strategii ar trebuie să-l constituie strategiile relaționale care pot îmbracă diferite forme:
- cooperare în producție, subcontractare, acorduri, alianțe strategice sau înțelegeri de colaborare în domenii de interes reciproc între întreprinderi; se pot dovedi oportune pentru companiile mici, întrucât ar contribui la afirmarea și consolidarea poziției lor pe piață, cât și pentru companiile mari, care unindu-și eforturile și resursele ar putea pune la punct proiecte de cercetare și dezvoltare de interes comun;
  - constituirea de societăți mixte (joint-venture), motivația opțiunii pentru o asemenea strategie constând în obținerea de avantaje ca: obținerea de resurse necesare recapitalizării și re tehnologizării, utilizarea capacităților de producție excedentare, șanse mari de penetrare pe noi piețe externe. Indiferent de tipul de strategie pentru care se optează, este necesar ca aceste schimbări să fie conduse nu impuse, întrucât există un consens între specialiști referitor la faptul că rezistența la schimbare este proporțională cu gradul de ruptură pe care îl provoacă în cultura și mai ales în structura de putere și că, la un grad dat de ruptură, rezistența va fi invers proporțională cu timpul necesar schimbării.

Desigur, întrunirea acestei condiții implică o nouă concepție privind managementul și un nou profil cultural și comportamental al managerilor, bazat pe capacitatea de înțelegere a sensului și impactului schimbărilor asupra organizației, pe predictibilitatea evenimentelor majore ce pot avea loc într-o perioadă determinată de timp și pe promovarea unor relații de parteneriat cu toți participanții la «viața» firmei.

#### ***Bibliografie:***

1. Dumitru Ion. Strategiile manageriale de extindere a activității corporațiilor Românești, Revista „Studii economice”, ULIM, an.4 nr. 3-4 (decembrie 2010), 296-301 p.;
2. Dumitru Ion. Organizarea și funcțiile controlului corporativ, Revista „Studii economice”, ULIM, an.5 nr. 1-2 (iunie 2011), 198-203 p.;

### **GESTIONAREA PROIECTULUI DE CONSTRUCȚIE, RECONSTRUCȚIE, MODERNIZARE A HOTELURILOR**

***Daniela COȘERIN, drd., ULIM***

***Abstract:*** *Analysis and planning opportunities for hotel business requires consideration of market requirements specified geographical region. During this phase the project manager considers market supply and demand, market conditions, comparing their opportunities with partners and contractors, project design forms, prepare those plans, obtain necessary permits and systematize funding requirements.*

În România construcția noilor complexe hoteliere este limitată din cauza insuficienței de resurse investiționale. În anii 2009 - 2012 numărul total al obiectelor din sfera hotelieră s-a micșorat cu 76 unități iar capacitatea lor de primire – cu 98,8 %. Totodată au apărut și unele tendințe progresiste: a crescut nivelul de comodități al hotelurilor, dimensiunea lor medie; ieșirea de pe piață a unor hoteluri mici, neconfortabile a fost însoțită de modernizarea hotelurilor de clasă medie și superioară. Acest proces de dezvoltare a vizat, în primul rând, industria hotelieră din București și marile centre județene. Într-o serie de alte regiuni ale României acest proces decurge

mai lent, dar și aici apar hoteluri cu nivel superior de deservire.

Județul Prahova dispune de 9.557 locuri de cazare în 41 de hoteluri și moteluri moderne, 55 pensiuni, 11 cabane, 60 vile.

Cea mai principală companie hotelieră reprezintă SC THR Prahova SA Ploiești, înființată în temeiul Legii nr.15/1990 și HGR nr.1041/25.09.1990 în urma divizării OJT Sinaia a Legii nr.31/1990 republicata, cu modificările și completările ulterioare și este înscrisă la Oficiul Registrului Comerțului sub nr.J29/715/14.06.1991.

Compania SC THR Prahova SA Ploiești în perioada noiembrie2006 – iulie 2008 a fost reconstruită și a fost supusă etapizat unor ample lucrări de refacere/modernizare a bazei de cazare, precum și a zonei de primire-recepție. La finele anului 2007, hotelul Central din Compania SC THR Prahova SA Ploiești a fost reclasificat la categoria 3 stele, fiind obținut Certificatul de clasificare nr.500/233/28.01.2008.

Statutul hotelurilor din orașul Ploiești înregistrează 41 de întreprinderi. Din ele 6 hoteluri: Central, Prahova, Turist, Nord, Europa, Forum și un motel Petrom, care dispun de o capacitate de 1000 locuri, aparțin companiei SC THR Prahova SA Ploiești. SC THR Prahova SA deține 31% din capacitatea de cazare a orașului.

Complex Central, situat în Municipiul Ploiești, cuprinde următoarele funcțiuni: Hotel - 4 stele ( 70 locuri) din care: 18 apartamente, 13 camere, duble, 8 camere single, Hotel - 3 stele (239 locuri) din care: 112 camere duble, 15 camere single. Total - 166 camere totalizând 309 locuri. Celelalte hoteluri încă nu sunt certificate.

După categoria de confort hotelurile sunt grupate în funcție de tipul de structurii de primire cu funcțiuni de cazare. Categoria de confort a unităților de cazare este determinată de caracteristicile constructive, calitatea și complexitatea dotărilor tehnice, nivelul calitativ și diversitatea serviciilor prestate. Conform Normelor metodologice în vigoare, în România pot funcționa următoarele tipuri de structuri de primire turistice (vezi tab. 1.), clasificate astfel

**Tabelul 1**

**Normele de clasificare a structurilor de primire după categoria de confort**

Tipuri de structuri de primire	Categoria de confort:				
	5 stele	4 stele	3 stele	2 stele	1 stea
Hoteluri	X	X	X	X	X
Hoteluri-apartament	X	X	X	X	
Moteluri			X	X	X
Hoteluri pentru tineret			X	X	X
Hosteluri			X	X	X
Vile turistice	X	X	X	X	X
Bungalouri			X	X	X
Cabane turistice			X	X	X
Sate de vacanță			X	X	
Campinguri		X	X	X	X
Popasuri turistice				X	X
Pensiuni turistice urbane	X	X	X	X	X
Pensiuni rurale*]	X	X	X	X	X
Spații de cazare pe nave	X	X	X	X	X

Sursa: Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr.582 bis/6.VIII.2002

Până în prezent nu s-a reușit implementarea în întregime a Normelor citate de clasificare a structurilor de primire, fapt confirmat și de realizările industriei hoteliere din anul 2008, unde o pondere de aproape 11 la sută din unitățile de cazare în funcțiune nu au fost încă clasificate redus cu 196 unități, respectiv de la 549 unități în funcțiune în 2004 la 353 unități în anul 2008 (tab. 2). În România 11 la sută din hoteluri nu sunt certificate

**Tabelul 2**

**Evoluția structurilor de primire cu funcții de cazare turistică, după categoria de confort în anii 2004-2008**

Anii		TOTAL structuri	din care, pe categorii de confort:					neclasificate
			5 stele	4 stele	3 stele	2 stele	1 stea	
2004	structuri (număr)	3.266	7	92	332	1.206	1.080	549
	ponderea (%)	100,0%	0,21%	2,82%	10,17%	36,93%	33,07%	16,80%
2005	structuri (număr)	3.338	8	100	362	1.323	1.052	493
	ponderea (%)	100,0%	0,24%	3,0%	10,84%	39,63%	31,52%	14,77%
2006	structuri (număr)	3.569	10	125	427	1.479	1.080	448
	ponderea (%)	100,0%	0,28%	3,50%	11,97%	41,44%	30,20%	12,55%
2007	structuri (număr)	3.900	10	168	584	1.661	1.057	420
	ponderea (%)	100,0%	0,26%	4,31%	14,97%	42,59%	27,10%	10,77%
2008	structuri (număr)	4.226	14	219	830	1.780	1.030	353
	ponderea (%)	100,1%	0,33%	5,18%	19,64%	42,13%	24,37%	8,35%

Hotelurile orașului dispun de 3177,92 locuri/zile și pot propune oaspeților 9249 locuri de diverse categorii..

Majoritatea hotelurilor din acest oraș sunt construite prin anii 60-70-80, de aceea, după calitățile lor tehnice, economice și design diferă mult de standardele internaționale. O dată la circa zece ani trebuie efectuată profilaxia lor: reparație curentă și capitală, reconstrucție parțială sau totală. Toate hotelurile din oraș în prezent sunt încadrate în astfel de lucrări și își soluționează problemele în funcție de posibilitățile financiare de care dispun, adică din contul profitului de la exploatare. Conform datelor statistice veniturile de exploatarea Companiei SC THR Prahova SA Ploiești în anul 2008 au constituit 9 299 361 lei, cheltuielile 8 097 333 lei. Astfel, profitul net a fost de 1 099 863 lei, rentabilitatea – 13%.

Veniturile din activitatea de exploatare realizate în anul 2008, reprezintă 98,9% din prevederea bugetată pentru anul 2008 și sunt cu 21% mai mari față de cele realizate în anul 2007. Creșterea față de anul 2006 este de 28,7%.

Cifra de afaceri a crescut în anul 2008 față de anul 2007 cu 19,5%, în timp ce indicele inflației comunicat de Comisia Națională de Statistică, a fost de 6,3%. Prevederea bugetată a acestui indicator este realizată în procent de 97,3%.

Pe baza celor expuse mai sus conchidem că problemele ce țin de construcția, reconstrucția și modernizarea complexelor hoteliere la etapa actuală sunt de stringentă actualitate. Vorba e, în primul rând, de perfecționarea bazei tehnico-materiale a fiecărui hotel, dotarea cu utilaj tehnic și de exploatare, îmbunătățirea condițiilor de cazare, completarea cu obiecte mobilier și inventar.

În străinătate dotarea fondului hotelier rămâne a fi direcția prioritară de finanțare intrahotelieră. Concomitent conducătorii hotelurilor preferă și aloce bani pentru dotarea camerelor cu diverse servicii: poștă-voce, telefoane multifuncționale, computere, accesorii pentru jocuri etc. Clienților li se acordă posibilitatea să utilizeze Internetul, poșta electronică, care înlocuiesc telefonul și faxul obișnuit.

Odată cu dotarea hotelurilor cu mijloace tehnice moderne, dirijarea proceselor de dezvoltare și exploatare a industriei hoteliere a devenit mai complicată. În acest context o direcție progresistă în managementul contemporan o constituie metoda „Gestionarea proiectului”, metodă complexă, multidisciplinară, legată de multe genuri interdependente de activitate și incluzând cunoștințe de expertiză din multe domenii. Această activitate necesită perfecționare permanentă, în procesul căreia toate elementele trebuie să fie evaluate și trecă testele de oportunitate economică și posibilitate de realizare.

Funcțiile managerului proiectului trebuie să se rezume la dirijarea procesului de creare a proiectului și aducerea lui la încheiere logică.

Managerul proiectului poartă răspundere pentru adoptarea deciziilor ordinare. Totuși proprietarii și investitorii își mențin dreptul pentru decizia finală privind acțiunile concrete ale managerului proiectului, în corespundere cu realitățile pieței. Deciziile lor trebuie să fie bazate pe opinia competentă a tuturor membrilor grupului de lucru. În funcție de complexitatea proiectului poate apărea necesitatea invitării următorilor specialiști-experti: arhitecți, juriști, directori de șantier, specialiști în domeniul protecției mediului ambiant, analiști financiari, consultanți în domeniul planificării și vânzărilor, specialiști pentru relațiile cu publicul, agenți imobiliari. Acești specialiști pot fi grupați pe domenii: marketing, finanțe, administrație, drept și alte domenii.

Dirijarea eficientă a acestor grupuri de lucru trebuie, în final, să garanteze reușita proiectului. În acest context una din obligațiile principale ale managerului proiectului este organizarea legăturii directe și indirecte între participanții la grupurile de lucru.

Procesul de proiectare a construcției, reconstrucției, modernizării întreprinderilor hoteliere constă din câteva etape:

- analiza posibilităților și planificarea (inclusiv obținerea autorizațiilor și a finanțării);
- efectuarea lucrărilor de construcție și montaj, reconstrucție a clădirii (în cazul construcției și al reconstrucției);
- renovarea interiorului și a utilajului clădirii (în cazul modernizării);
- desfășurarea activității economice.

Procesul de proiectare poate fi divizat în sub-proiecte interdependente, fiecare fiind limitat în timp și realizat de un grup separat de elaboratori.

Blocurile principale de planificare la elaborarea proiectului de construcție și reconstrucție a complexului hotelier sunt redate pe figura 1.

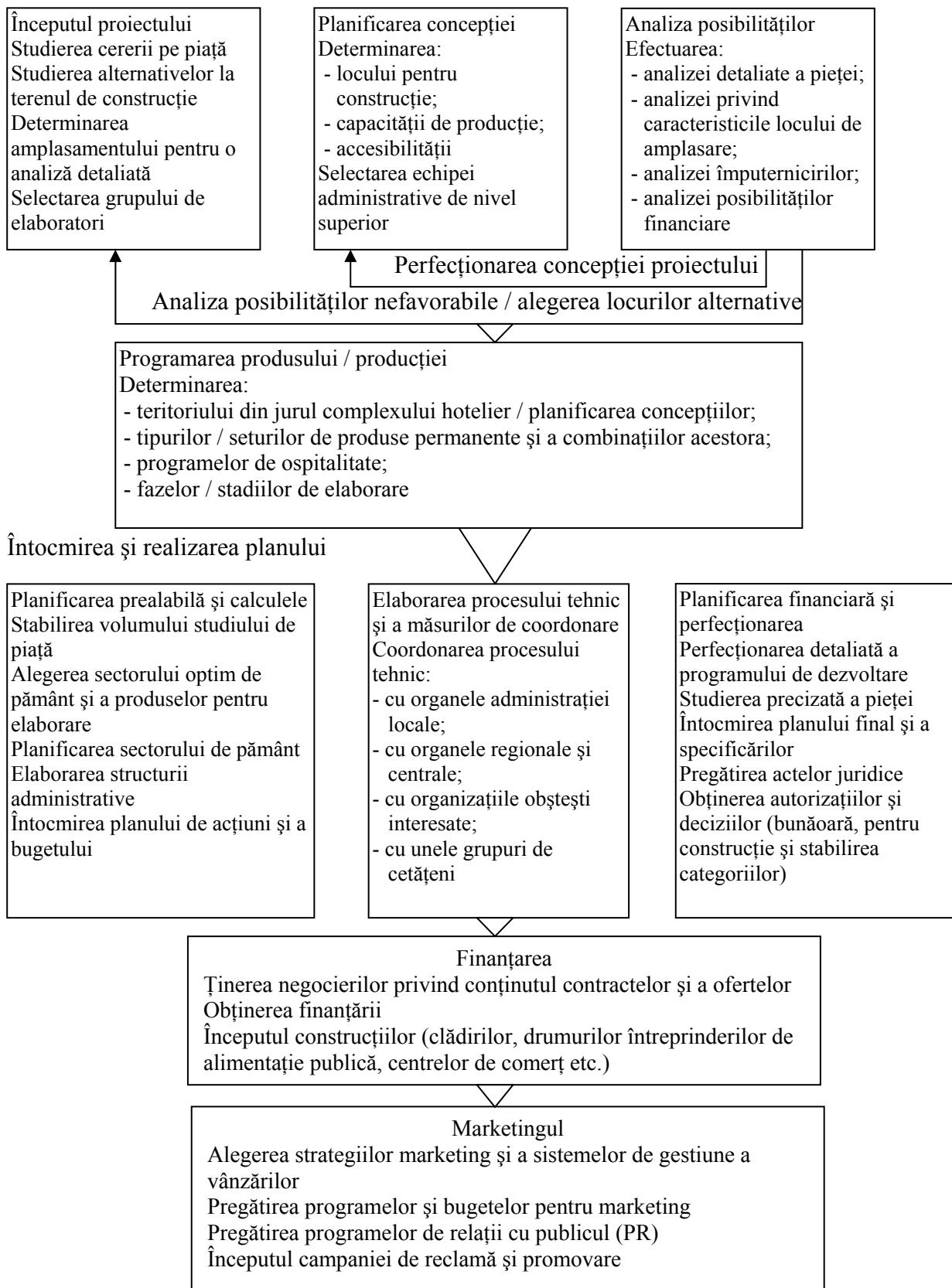
Analiza posibilităților și planificarea în cazul întreprinderii hoteliere necesită luarea în considerare a cerințelor pieței din regiunea geografică dată. Pe parcursul acestei etape managerul proiectului apreciază cererea și oferta pe piață, conjunctura pieței, compară posibilitățile proprii cu cele ale partenerilor și antreprenorilor, formează concepția proiectului, întocmește planurile respective, obține autorizațiile necesare și sistematizează cerințele de finanțare.

În esență crearea concepției proiectului este necesară pentru evidențierea caracterului elaborărilor propuse sau a modelului dorit. Determinarea modelului convenit, la rândul său, influențează adoptarea deciziei ulterioare referitor la tipul de mijloace convenite, amplasamentul și calitatea acestora, cerințele de exploatare, tehnicile marketingului și un mare număr de alți factori.

Macheta proiectului, inclusiv până la stadiul de încheierea a elaborărilor, presupune meditația permanentă asupra concepției hotelului dat, precum și reevaluarea neîntreruptă a informației accesibile, ținându-se cont de pronosticuri. Eforturi susținute necesită și studierea pieței preconizate pentru a depista cererea pentru produsul hotelier, condițiile de confort, capacitățile de producție, concepțiile de construcție, reconstrucție, modernizare și evaluare a

limitelor potențiale ale elaborării. Toți acești factori necesită studiere în prealabil.

### Posibilitățile proiectului



**Figura 1. Procesul de planificare proiectului de construcție/reconstrucție hotelurilor**



Stadiul construcției, reconstrucției nu numai că înseamnă începutul lucrărilor nemijlocite de construcție, ci constituie continuarea procesului de planificare.

La etapa de realizare a construcției sunt concentrate sumele principale de capital în numerar și principalele resurse umane. În decursul construcției managerul proiectului se confruntă cu un mare număr de incertitudini, fiecare fiind potențial costisitoare. Dirijarea activității organizațiilor încadrate în construcții managerul o efectuează cu ajutorul graficelor de rețea și a fluxurilor de livrări, ce asigură realizarea tuturor etapelor de construcție în timpul preconizat și în limitele bugetului alocat.

Etapa de exploatare începe după pregătirea hotelului de funcționare. Activitatea de afaceri este partea principală a acestui stadiu. Condițiile contemporane dictează în practica de gestiune hotelieră, ca obiecte de proprietate, asemenea metode antreprenoriale, ca franciza, contractele de gestiune și altele. În România asemenea modalități de administrare se practică în hotelurile care sunt întreprinderi mixte. Însă reușita acestor forme de antreprenariat în străinătate vorbește despre posibilitățile lor mari în dezvoltarea industriei hoteliere și despre necesitatea implementării lor și în practica de funcționare a hotelurilor din România. Astfel, gestiunea proiectului presupune formarea unei echipe în frunte cu managerul proiectului, stabilirea surselor de finanțare, studierea pieței, întocmirea planurilor de business, realizarea acestor planuri, corectarea lor, controlul și analiza rezultatelor.

#### ***Bibliografie:***

1. Emilian, Radu, Tigu, Gabriela, Managementul operațiunilor în complexul hotelier de servicii, Ed.ASE, București, 2002
2. Hughes, R. J. Hospitality, Management skill builders, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, 1994

### **ELABORAREA INSTRUMENTARULUI DE EVALUARE PRIVIND CREAREA SISTEMULUI DE INDICATORI MANAGERIALI DE MARKETING**

***Mihaela GROSMAN, drd., ULIM***

***Abstract:*** *Corporate reports prepared depend largely on evaluation of marketing in one way or another. In this case, the existing system of indicators Marketing provides a number of requirements, to improve the information, its quality, which is necessary for correct calculation of the indicators examined. This is necessary because the list of basic indicators and their meaning determines success factors, which is the company's strategy.*

Evidența corporativă curentă în compania WORLD CLASS ROMANIA SRL, este construită pe următoarele nivele, în cadrul cărora, se examinează setul de indicatori:

- calitatea de membru (încasările, numărul de clienți, numărul de clienți noi, numărul de prelungiri a calității de membru, volumul vânzărilor în timpul acțiunilor speciale, volumul vânzărilor către clienților corporativi, volumul cross - vânzărilor către alte cluburi)
- fitness (volumul vânzărilor de trening personal, volumul vânzărilor de servicii suplimentare, calitatea profilurilor fitness, numărul de instructaje, numărul de antrenamente personale la un antrenor, numărul de clienți care beneficiază de trening personal, numărul de ore de serviciu la bazin, numărul de ore de lucru ale camerei pentru copii, numărul de lecții în grup, ratingul lecțiilor în grup)
- publicitate (volumul vânzărilor conform reclamei, suma vânzărilor, sursele principale de vânzări, sunete de intrare, oaspeți)
- exploatarea și utilajul
- măsuri

Toți indicatorii examinați de către autor, sunt monitorizați în dinamică, în raport cu

perioadele anterioare.

Rapoartele corporative întocmite, depind mult de evaluarea activității de marketing într-un fel sau altul. În acest caz, sistemul existent de indicatori de marketing prevede o serie de cerințe, privind îmbunătățirea informației, calității acesteia, ceea ce este necesar pentru calcularea corectă a indicatorilor examinați. Aceasta, este necesar din cauza că lista indicatorilor și semnificația lor de bază determină factorii de succes, care constituie strategia companiei.

Este destul de evident că, există necesitatea elaborării rapoartelor de marketing, care vor permite evaluarea activității de marketing.

Implementarea sistemului de indicatori, trebuie să introducă modificări în planificarea operativă de marketing, ținând cont de rezultatele activității de marketing, și planificarea activității ulterioare și strategia companiei WORLD CLASS ROMANIA SRL.

Planurile operative ale activității de marketing, presupun existența sistemului de finanțare a acestora în conformitate cu scopurile de marketing ale companiei și poziția companiei pe piață. În compania WORLD CLASS ROMANIA SRL, se întocmește planul anual de vânzări și reclamă, cu indicarea semnificațiilor țintă trasate pentru o serie de indicatori, cum ar fi: volumul vânzărilor pe diferite servicii, numărul de clienți, încasările de la vânzarea serviciilor, costul mediu al calității de membru și altor servicii, în baza cărora se formează bugetul pentru activitatea de marketing. Dar stabilirea planurilor activității de marketing în așa mod nu ține cont de interdependența rezultatelor activității în raport cu nivelul deservirii, procesele, vânzările etc..

Existența evidenței detaliate, este premisă pentru implementarea sistemului de indicatori de marketing. Autorul, a stabilit că, evaluarea activității de marketing a subdiviziunii de marketing a companiei WORLD CLASS ROMANIA SRL trebuie să devină proces regulat și sistematic, care presupune stabilirea unei anumite frecvențe pentru procesul de măsurare și determinare a numărului de indicatori financiari și nefinanciari, absoluți și relativi în cadrul sistemului de indicatori de marketing.

Implementarea sistemului de indicatori de marketing, propus de autor pentru evaluarea rezultatelor activității de marketing în compania WORLD CLASS ROMANIA SRL presupune câteva etape.

1. Elaborarea concepției, cerințelor și scopurilor sistemului de indicatori de marketing . Concepția sistemului de indicatori de marketing presupune stabilirea sistemului de indicatori de marketing în cadrul evidenței corporative adoptată în companie. După cum s-a menționat anterior, pentru elaborarea sistemului de indicatori de marketing este importantă înțelegerea locului indicatorilor în sistemul planificării de marketing. Cerințele și scopurile sistemului de indicatori de marketing trebuie să reflecte apartenența ramurală a companiei, etapa de dezvoltare a acesteia: Lista indicatorilor de marketing, este unică pentru fiecare companie, în funcție de strategia utilizată și în raport cu metodele de atingere a acesteia.
2. Stabilirea direcțiilor evaluării activității de marketing pentru alegerea indicatorilor de marketing. La această etapă, este important de a stabili baza, pentru evaluarea rezultatelor eforturilor de marketing. De exemplu, pe servicii, clienți, unități economice etc.
3. Stabilirea modelului de organizare a sistemului de indicatori, este strâns legată de evidența corporativă a companiei, precum și de sistemul informațional. Modelul elaborat de organizare a sistemului de indicatori de marketing permite de a efectua analiza aprofundată a rezultatelor activității de marketing.
4. Determinarea și selectarea indicatorilor se efectuează conform anumitor direcții ale activității de marketing. Indicatorii, trebuie să reflecte, rezultatele eforturilor de marketing pe direcțiile activității de marketing, precum și influența lor asupra rezultatelor activității companiei. Lista indicatorilor de marketing pentru industria fitness, a fost propusă de către autor. Pe lângă selectarea și determinarea indicatorilor de marketing, are sens de a se controla și a se trage concluzii, în privința scopurilor de marketing stabilite.
5. Construirea schemei de indicatori pe direcțiile activității de marketing, determinarea

- semnificațiilor planificate, de control ale indicatorilor calculați, ținând cont de factorul de risc. Determinarea semnificațiilor de control ale indicatorilor, urmează a fi efectuată în baza calculelor benchmarkurilor companiilor și piețelor similare.
6. Determinarea metodelor de calculare a indicatorilor, frecvenței și regularității presupune elaborarea abordării unice. În acest scop autorul lucrării, recomandă a se prevala de abordarea calculării indicatorilor, specificată în fișele informaționale ale indicatorilor din Anexa
  7. Determinarea formatului de păstrare a datelor, presupune elaborarea sistemului informațional de marketing, care este capabilă să facă calcularea semnificațiilor indicatorilor de marketing și să-i prezinte sub formă de rapoarte de marketing.
  8. Evaluarea și măsurarea nivelului și dinamicii semnificațiilor indicatorilor de marketing conform frecvenței și regularității calculării lor. Măsurarea semnificațiilor indicatorilor și prezentarea lor în de rapoartele de marketing trebuie să fie orientată spre analiza rezultatelor în direcție verticală și orizontală, ținând cont de perioada de raport.
  9. Desemnarea persoanelor responsabile de introducerea informației necesare, efectuarea analizei rezultatelor activității de marketing și formarea rapoartelor de marketing este orientată pentru asigurarea informației pentru adoptarea deciziilor de marketing.
  10. Auditul semnificațiilor obținute ale indicatorilor de marketing și analiza acestora urmează a fi efectuate pentru stabilirea rezultatelor activității de marketing în perioada de pregătire a raportului concret pe direcția activității de marketing. Totodată, informația obținută pe parcursul analizei se utilizează pentru luarea deciziilor situative, pentru gestionarea operativă a activității de marketing curente, pentru sporirea competitivității companie pe perioade de timp îndelungate. Implementarea softurilor specializate, va permite de a efectua analiza indicatorilor supuși examinării și de a se adopta decizii de marketing, în conformitate cu scopurile de marketing stabilite pentru perioada concretă. Compararea indicatorilor planificați cu semnificațiile reale ale indicatorilor examinați va permite de a controla îndeplinirea sarcinilor de plan. Analiza indicatorilor presupune compararea dezvoltării de facto a evenimentelor, cu cele planificate sau indicatorii așteptați pe parcursul unei anumite perioade de timp. Dacă starea reală a lucrurilor este nesatisfăcătoare, e necesar de a introduce corectări. Uneori planurile urmează a fi reexamine în rezultatul impactului factorilor necontrolabili.
  11. După rezultatele analizei semnificațiilor indicatorilor de marketing reali, se determină semnificațiile indicatorilor de plan pentru perioadele viitoare. Semnificațiile de bază ale indicatorilor calculați urmează a fi stabilite în funcție de faptul, care strategie de marketing este aplicată în companie. Semnificațiile prognozate ale indicatorilor pot fi utilizate pentru stabilirea raționalității determinării acțiunilor de marketing în întregime și alegerea variantei celei mai optime dintre cele examinate. Analiza statistică a devierilor, care apar în cadrul analizei semnificațiilor planificate ale indicatorilor și cele de facto permite de a aprecia fundamentat limitele devierilor admisibile. Aceasta presupune existența în companie a datelor pe câteva perioade despre rezultatele activității de marketing a companiei. Cu toate că semnificațiile precise ale acestor indicatori nu pot fi planificate cu o anumită precizie, deoarece ele depind de mulți factori aleatorii, care nu pot fi luați în calcul doar la utilizarea unor asemenea calcule. Pe lângă calcularea nemijlocită a indicatorilor de marketing este important de a determin faptul cum acești indicatori au fost atinși și la ce nivel de cheltuieli de marketing. Coordonarea semnificațiilor indicatorilor de marketing planificați la aceasta etapă presupune coordonarea semnificațiilor indicatorilor cu indicatorii strategici ai companiei.
  12. Elaborarea tacticii activității de marketing orientate pentru atingerea semnificațiilor indicatorilor de marketing țintă, cu determinarea resurselor financiare necesare. Utilizarea algoritmului propus de către autor, pentru formarea sistemului de indicatori de

marketing, permite de a se evita supraaprecierea sau subaprecierea, posibilităților de dezvoltare ale companiei în raport cu resursele disponibile și scopurilor trasate.

În întregime, pentru implementarea sistemului de indicatori de marketing, este necesar ca informația utilizată să fie obiectivă, comparabilă (valori comparabile și identice, cu luarea în calcul a factorului de timp), veridică, complexă (influența marketingului asupra mediului intern și extern al companie), actuală și oportună (inclusiv evaluarea în cazul tendințelor negative), importanța (cu luarea în calcul a necesităților informaționale).

Nerespectarea cerințelor privind informația și datele pentru calcularea indicatorilor, erorile în formulele de calculare și în însăși calcule pot duce la cheltuieli suplimentare și erori, ceea ce se va răsfrânge asupra luarea deciziilor incorecte. De exemplu, dacă la evaluarea și selectarea campaniilor de marketing să se călăuzească în exclusivitate de compararea cheltuielilor pentru încheierea unei oarecare tranzacții, diferența dintre rentabilitatea de lungă durată a clienților rămân în afara zonei de vizibilitate. Ignorarea rentabilității de lungă durată, duce la decizii neoptimale din punct de vedere al maximizării beneficiului. În mod analogic, se iau decizii uneori în baza indicatorilor care corelează cu profitul, cum sunt creșterea nivelului de satisfacere sau cunoaștere a cumpărătorilor.

Principiul cheie de calculare a indicatorilor, constă în asigurarea corespunderii indicatorilor deciziilor de marketing. Sistemului de indicatori elaborat, permite de a se întocmi rapoarte în forme elaborate preventiv, ceea ce poate servi drept temei pentru examinarea periodică a totalurilor activității companiei și evaluării gradului de atingere a scopurilor stabilite. Scopul utilizării acestor rapoarte, constă în decizerea de la activitățile de marketing mai puțin rentabile în scopul îmbunătățirii acesteia. Desemnarea pregătirii rapoartelor, poate fi divizată convențional în construirea și asigurarea cu informații, a colaboratorilor diferitor subdiviziuni ale companiei WORLD CLASS ROMANIA SRL, precum și pregătirea sistemului de evidență analitică pentru conducerea companiei.

În baza sistemului informațional de marketing specificat de autor, care contribuie cu fluxuri de informații necesare pentru evaluarea rezultatelor activității de marketing, autorul propune tipuri de rapoarte de marketing, ținând cont de specificul activității WORLD CLASS ROMANIA SRL, la baza calculării cărora, se află sistemul de indicatori de marketing examinat în capitolul anterior.

Tipurile de rapoarte, mai întâi de toate, sunt construite pentru asigurarea frecvenței calculării indicatorilor de marketing și colectării informației necesare pentru aceasta.

Nivelul de informare a fiecărui raport, este determinat de doi factori: posibilitățile de aplicare a diferitor metode de susținere informațional-analitică și valoarea eforturilor depuse în elaborarea modelelor de adoptate a deciziilor privind planificarea în cadrul acestei direcții.

Autorul, propune următoarele tipuri de rapoarte de marketing:

- 1) Raportul privind vânzările - este pregătit zilnic, cu generalizare și sumare a datelor din alte perioade. Analiza vânzărilor, constă în măsurarea volumului de facto al vânzărilor și compararea acestuia cu indicatorii planificați: analiza devierilor de la vânzări, analiza microvânzărilor.
- 2) Raportul privind utilizarea resurselor financiare pentru activitatea de marketing caracterizează rentabilitatea activității de marketing. Procesul distribuirii cheltuielilor între multiple canale de marketing este destul de dificil. Raportul privind clienții - permite a se determina valoarea strategică a companiei în raport cu clienții și comportamentul acestora. Asupra semnificațiilor acestor indicatori o mare influență o au procesele de acordare a serviciilor și deservirea. Utilizarea indicatorilor în acest raport, permite a se stabili restricții la cheltuieli la un client, bazându-se pe semnificația prognozată a valorii acestuia. În funcție de grupul de clienți, se poate determina valoarea clienților suplimentari atrași, cu ajutorul programelor de loialitate, de a echilibra cheltuielile pentru atragerea de noi clienți și menținerea celor vechi, de a se asigura o corelare mai bună, între programele de marketing și strategiile de ținere a evidenței clienților.

- 3) Raportul privind serviciile acordate - asigură cu informații necesare privind cererea pentru serviciile acordate, rentabilitatea și profitabilitatea acestora pentru companie. Este necesar de a examina din partea serviciilor de bază și serviciilor suplimentare, adică pe lângă examinarea datelor despre calitatea de membru al clubului este necesar, de asemenea, de a ține cont de procentul de clienți care procură serviciile suplimentare ale clubului, de exemplu, training personal, servicii medicale. În funcție de gradul de inovație al companiei, se determină termenul de noutate.
- 4) Raportul privind rezultatele cercetării opiniei clienților. Acest raport asigură cu un flux sistematic de legături inverse din partea clienților existenți. Această informație se presupune a se obține pe parcursul realizării cercetărilor speciale, de regulă, sub formă de sondaj în rândul clienților. Această informație permite a se evalua nivelul de satisfacere a clienților și prin urmare, succesul financiar al companiei, care se atinge datorită organizării corecte a business-proceselor interne ale companiei.
- 5) Raportul privind promovarea. Feedback-ul de marketing, poate fi obținut de la fiecare program cu ajutorul indicatorilor acestui nivel. Ulterior, în baza riscului relativ pot fi determinați indicatorii, care ulterior pot fi comparați pentru stabilirea faptului care program de marketing este cel mai acceptabil.
- 6) Raportul privind personalul „de prima linie” Aceste personal este baza concepției serviciilor fitness. De aceea, pentru evitarea decalajului la indicatorii examinați, compania trebuie să investească în reciclarea personalului, perfecționarea tehnologiilor și sistemelor informaționale, crearea legăturilor reciproce între procedurile organizaționale (de exemplu, cercuri de calitate) și operațiunile zilnice la deservirea clienților. Tot aici apare efectul curbei experienței personalului, care influențează asupra deservirii clienților.
- 7) Raportul privind competitivitatea propunerii companiei. Dacă ne orientăm după poziția evidentă a companiei în ramură, competitivitatea ei, capacitatea de creștere și dezvoltare. Urmează a se atrage atenția asupra faptului că, termenul de valabilitate al serviciului nou, nu creează bariere de intrare pentru concurenți pe această piață.

Fără îndoială, rapoartele propuse, urmează a fi analizate în legătură reciprocă în perioade de timp cu care se intersectează. Asemenea abordare poate asigura efectuarea evaluării adecvate a rezultatelor activității de marketing și utilizarea resurselor financiare pentru activitatea de marketing. Totodată, pentru a reduce la un nivel unic semnificațiile indicatorilor și veridicitatea informației, indicatorii specificați urmează a fi calculați în sumă sau în valori medii ale perioadei curente față de perioada comparată.

#### ***Bibliografie:***

1. Graf P. C. Fitness Clubs. Consumer protection between contract and association. September 2010, www.ssm.com
2. Grönroos Ch. Service Management and Marketing. A customer relationship management approach. Wiley, 2003.

### **ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И СОБСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКА СТРАХОВЩИКОВ**

***ЧИПРИЯНОВА К., главный ассистент, преподаватель по математике,  
кафедра математики и статистики  
Хозяйственной академии им. Д.А. Ценова, г. Свиштов, Республика Болгария***

***Abstract.*** In 2014 a new system for supervision of the insurance companies' solvency will be introduced within the European Union. The article explores the nature of the concept of solvency; it presents a critical analysis of the present solvency system in the EU; it examines the main pillars upon which the risk-based Solvency 2 regime was built. To cover the risks, the insurers

*must have enough capital. Solvency 2 envisages that the capital requirement for solvency should be determined by a standard formula or internal model. The second pillar requires the insurers to perform their own assessment of risk and solvency.*

**Ключевые слова:** Платежеспособность 1, Платежеспособность 2, требования к капиталу для обеспечения платежеспособности, собственная оценка риска и уровень капитала

## 1. Введение

В странах ЕС контроль и регулирование платежеспособности страховых компаний представляют собой одни из самых важных видов деятельности по надзору. Свободное распределение капитала среди дочерних фирм с представительствами в странах ЕС предполагает единую систему контроля за платежеспособностью страховщиков. Основными предпосылками для развития системы платежеспособности в Европе являются разрастающийся в географическом аспекте союз и стремление создать единый рынок капитала и услуг, которые смогут свободно передвигаться в рамках ЕС. Предвидится, что в начале 2014 г вступит в силу новый регуляторный режим единого европейского рынка страховых услуг Solvency 2 (Платежеспособность 2). Риск-ориентированный подход, который предполагает более близкое взаимодействие между страховым надзором и риск-менеджментом страховых компаний. Новый режим стимулирует страховщиков улучшить управление риском, усовершенствовать свою информационную систему. Рамочная директива требует от страховщиков осуществлять собственную оценку риска и платежеспособности. Эта оценка должна включать требование к капиталу для обеспечения платежеспособности, минимальные требования к размеру капитала и требования к техническим резервам, принимая во внимание специфический рискованный профиль фирмы. Для исчисления требования к капиталу страховщик может использовать стандартную формулу, собственную внутреннюю модель или частичную внутреннюю модель. Рамочная директива Платежеспособность 2 поощряет сотрудничество между четырьмя основными функциями страховой компании, указанными в директиве, риск-менеджмент, внутренний контроль, внешний аудит и актуарная функция.

## 2. Сущность понятия „платежеспособность”

Основные обязательства страховых обществ по договорам страхования связаны с претензиями страхователей и с порожденными ими выплатами. Величина этих обязательств устанавливается предварительно и принимается во внимание при калькуляции премии. Эти исчисления являются оценками с соответствующей вероятностью ошибки. Для защиты интересов страхователей требуется, чтобы страховые общества располагали определенной величиной дополнительных активов в качестве гарантии (буфера) для выполнения их обязательств по заключенным договорам страхования. Этот буфер называется *маржей платежеспособности*<sup>1</sup>. Маржа платежеспособности - это разница между активами и обязательствами.

Понятие „платежеспособность” может рассматриваться с двух различных точек зрения: через призму менеджмента компании и с позиции надзорных органов<sup>2</sup>:

- С точки зрения менеджмента необходимо сохранить существование и функционирование компании.
- С позиции надзорных органов необходимо гарантировать права страхователей и третьих лиц по договорам страхования.

Дефиниция платежеспособности с точки зрения надзора более узкая. Она не требует продолжения деятельности общества, а допускает ее прекращение. В случае прекращения

<sup>1</sup> „маржа платежеспособности” и „граница платежеспособности” используются как синонимы.

<sup>2</sup> Pentikainen, T. On the solvency of insurance companies. //ASTIN Bulletin. 1967, IV, p. 238,239.

деятельности общества обязательства к страхователям должны быть гарантированы или через ликвидацию активов и пассивов, или через передачу их другому страховому обществу. По мнению Пентикайнена, если будет принята вторая дефиниция как база законодательной системы, то забота о существовании страхового общества может быть оставлена в руках его менеджмента. Это означало бы, что меры по надзору и юридические меры должны быть сокращены до минимума, т.е. только гарантировать права страхователей, при этом каждая компания должна иметь свободу развития своих функций. Согласно проекту регуляторной системы Платежеспособность 2 ЕС, второй уровень, который включает в себя качественные характеристики риска и страховой надзор, создает мост между двумя дефинициями Пентикайнена. В трехуровневом подходе эти две дефиниции платежеспособности комбинируются через внутренние модели.

### **3. Критический анализ актуальной системы платежеспособности в ЕС**

Приемом Директивы от 5 мая 2002 г. (Платежеспособность 1)<sup>1</sup> было положено начало реформе в регулировании платежеспособности страховых обществ. Это первый этап пересмотра Европейской системы регулирования деятельности страховых компаний. Согласно действующей в настоящее время директиве Платежеспособность 1, граница платежеспособности для общего страхования определяется как буфер против неблагоприятных отклонений в бизнесе: „Обязанность страховых обществ формировать в дополнение к техническим резервам ... границу платежеспособности, предназначенную *служить в качестве буфера* против неблагоприятных отклонений в бизнесе, представляет важный элемент системы разумного надзора, визирующей защиту интересов страхователей и держателей страховых полисов.” В этой директиве принят подход действующего предприятия и временной период - „в любой момент времени”. Основными моментами в отношении требований платежеспособности являются следующие:

- Размер минимального гарантийного фонда страховых дружеств, работающих в сфере общего страхования, должен составлять 2 млн. евро<sup>2</sup>;
- Нормативная сумма маржи платежеспособности на основе премий 18% от суммы брутто-премий в пределах 50 млн. евро и 16 % от суммы, превышающей 50 млн. евро<sup>3</sup>;
- Нормативный размер маржи платежеспособности в отношении показателя убытков 26 % от убытков в пределах 35 млн. евро и 23% от убытков свыше 35 млн. евро;

Одна из основных проблем действующего режима - отсутствие чувствительности к риску. Ряд основных рисков, включая рыночный, кредитный и операционный риски, или не включены в требуемую границу платежеспособности, или не учтены в достаточной степени. В требуемой границе платежеспособности не предусмотрена или предусмотрена недостаточная коррекция согласно инструментам уменьшения риска, такие как перестрахование, секьюритизация и дериваты. Не предусмотрена коррекция диверсификационных эффектов между различными видами страхования или между дочерними фирмами. Рассматриваемый режим содержит количественные требования, но очень мало из них отличаются акцентом на качественные рискованные факторы, такие как организация управления риском и качество корпоративного управления. Актуальный режим платежеспособности не требует от надзорных органов проводить регулярные обзоры этих качественных аспектов.

Страховщики являются основными институциональными инвесторами на европейских рынках капитала. Отсутствие чувствительности к риску требуемой границы

---

<sup>1</sup> Directive 2002/13/EC of the European Parliament and the Council. Директива известна еще как Директива Solvency 1.

<sup>2</sup> Directive 2002/13/EC of the European Parliament and the Council, статья 17. Предыдущие уровни от 200 тыс. до 400 тыс. в зависимости от видов страхования

<sup>3</sup> Directive 2002/13/EC of the European Parliament and the Council, статья 16a

платежеспособности приводит не только к неоптимальному распределению капитала между видами страхования в страховом секторе, но и в экономике в целом.

#### 4. Риск-ориентированный подход Платежеспособности 2

Реализация проекта Платежеспособность 2 предусматривается в двух фазах<sup>1</sup>. В первой фазе с мая 2001 г. до апреля 2003 г. определены основные договоренности, общая рамка, Европейской комиссией заказаны несколько исследований в отношении платежеспособности в ЕС. Во время второй фазы эти основы получают развитие в более конкретных правилах и направлениях с участием государств-членов и соответствующих заинтересованных сторон. В рамках первой фазы проведены два важных исследования платежеспособности на уровне ЕС. Первое исследование проведено консультантской фирмы KPMG<sup>2</sup> и заканчивается рекомендацией о трехуровневой структуре страхового надзора. Второе исследование известно как доклад Шарма<sup>3</sup>. Один из главных выводов доклада состоит в том, что основными причинами неудач страховщиков в ЕС в период с 1996 по 2001 гг. являются *плохое управление и неподходящие решения*, и в меньшей степени недостаточная капитализация. Новый режим должен обратить большее внимание на внутренние факторы, такие как качество и адекватность менеджмента, адекватная практика корпоративного управления и управления риском в страховых компаниях (оценка качества управления и адекватность внутренних систем). Основным вкладом доклада Шарма состоит в том, что в нем подчеркивается значение внутреннего контроля как ключевого элемента предотвращения неплатежеспособности страховых компаний.

Разразившийся мировой финансовый кризис и последующий за ним экономический кризис отражаются на страховой индустрии в ЕС. Вопросы адекватного управления риском и достаточности платежеспособности находятся в центре общественного внимания. Директива Платежеспособность 2 вводит экономический подход, который более чувствителен к риску страховщиков в сравнении с действующей до настоящего времени регуляторной рамкой. Вводится „общий балансовый подход”, что означает, что активы и пассивы страховщиков оцениваются по справедливой стоимости (рыночной стоимости, если она налицо).

Новая регуляторная рамка создана на трех уровнях.

*Уровень 1. Количественные требования.*

Этот уровень состоит из количественных требований в отношении страховых резервов и размера капитала. Требования к капиталу для обеспечения платежеспособности (SCR) - это сумма основного (базового) требования к платежеспособному капиталу (BSCR) и оперативного риска за минусом коррекции (Adj) для отражения эффекта уменьшения риска от налоговых и технических резервов.

$$SCR = BSCR + SCR_{Op Risk} - Adj$$

BSCR исчисляется, агрегируя обязательства по капиталу по основным рискам через корреляционную матрицу (таблица 1).

$$BSCR = \sqrt{\sum \rho_{ij} \cdot SCR_i \cdot SCR_j}$$

---

<sup>1</sup>**European Commission**, Design of Future Prudential Supervisory System in the EU - Recommendations by the Commission Services, Markt/2509/03, Working Paper, 2003, Brussels, pp 1.

<sup>2</sup>**KPMG**, Study into the Methodologies to assess the Overall Financial Position of one Insurance Undertaking from the Perspective of Prudential Supervision, 2002, Brussels.

<sup>3</sup>**Conference of Insurance and Supervisory Services of the Member States of the European Union**. Prudential Supervision of Insurance Undertakings: Sharma report. 2002.



Таблица 1

**Корреляционные коэффициенты агрегирования основных рисков модулей**

i, j	SCR mkt	SCR def	SCR nl
SCR mkt	1	0,25	0,25
SCR def	0,25	1	0,5
SCR nl	0,25	0,5	1

Риски, для которых разработаны специальные модули для требований к капиталу,.....:

- *Рыночный риск* – риск неблагоприятных колебаний в рыночной стоимости активов;
- *Кредитный риск* – риск, вытекающий из кредитных событий со стороны контрагентов. Ключевыми партнерами этого риска являются перестраховщики и страхователи;
- *Технический риск страховщика* – риск, вытекающий из страховых обязательств, из-за событий, покрытых векселями, а также и в связи с процессами в хозяйственной деятельности.

*Уровень 2. Качественные требования и надзорный процесс.*

Этот уровень направлен на качественные аспекты контроля за деятельностью страховщиков, включая адекватность внутреннего риск-менеджмента и корпоративного управления. Надзорным органам предоставляется инструментарий, позволяющий выделить компании с рисковым портфелем, а также при необходимости вмешаться в их деятельность. Надзорные органы оценивают страховщиков по их стратегиям, основным бизнес-процессам, способности управлять рисками, отчетности. Если надзорные органы считают, что уровень капитала, установленный компанией при учете всех рисков, недостаточен, они имеют право потребовать от компании повысить уровень требуемого капитала.

*Уровень 3. Рыночная дисциплина.*

Третий уровень системы Платежеспособность 2 направлен на повышение прозрачности рисков и уровня капитала страховых компаний; предоставляет рынку достаточно полную и достоверную информацию, чтобы страховой рынок мог саморегулироваться. Страховые компании должны ежегодно публиковать информацию, раскрывающую их платежеспособность и финансовое положение.

**5. Собственная оценка риска и уровень капитала**

Стандартная формула требования к капиталу для обеспечения платежеспособности преследует цель отразить рисковый профиль большинства предприятий страхования и перестрахования. Однако, возможно, что в некоторых случаях стандартный подход не отражает адекватно в высокой степени специфический рисковый профиль данного предприятия. Некоторые риски могут быть урегулированы единственно посредством требований к управлению, а не через количественные требования к платежеспособному капиталу.

Второй уровень требует, чтобы каждая компания в качестве части своей системы управления риском изготавливала свою собственную оценку риска и платежеспособности (Own Risk and Solvency Assessment – ORSA), учитывая специфику рискового портфеля отдельной компании. С одной стороны, ORSA - это инструмент страховых компаний, который помогает им принять правильные решения при осуществлении страховой деятельности, а с другой стороны, - представляет собой инструмент, который раскрывает надзорным органам рисковый портфель компании. Собственная оценка риска и платежеспособности является неделимой частью управления риском, и ее необходимо принимать во внимание при стратегических решениях предприятия.

ORSA можно дефинировать как совокупность процессов и процедур, используемых для идентификации, оценки, наблюдения, управления и докладов о краткосрочных и долгосрочных рисках, перед которыми страховщик может предстать в краткосрочном или долгосрочном плане. Собственные средства, необходимые для покрытия рискованного профиля страховщика, необходимо определять независимо от того, оценивает ли фирма требование к платежеспособному капиталу через стандартную формулу или через внутреннюю модель. Кроме того, компания должна доказать, что собственные средства покрывают технические резервы и требование к капиталу для обеспечения платежеспособности в любой момент времени.

Финансовый контроль (внутренний и внешний) в страховании имеет первостепенное значение для выполнения обязательств страховщика перед страхователями и перед третьими сторонами договора страхования. Вмешательство со стороны государственных органов направлено на введение мер, основной целью которых является гарантирование платежеспособности страховщиков. Новая система платежеспособности учитывает как особенности рынка в целом, так и специфику отдельных страховщиков. Она создает условия, чтобы надзорные органы могли оценить реальную финансовую устойчивость страховых обществ; способствует тому, чтобы страховщики могли возможно точнее оценить уровень своей платежеспособности, соответственно капитала, необходимого на покрытие будущих обязательств.

## SECȚIUNEA II. DEZVOLTAREA SPIRITULUI ANTREPRENORIAL

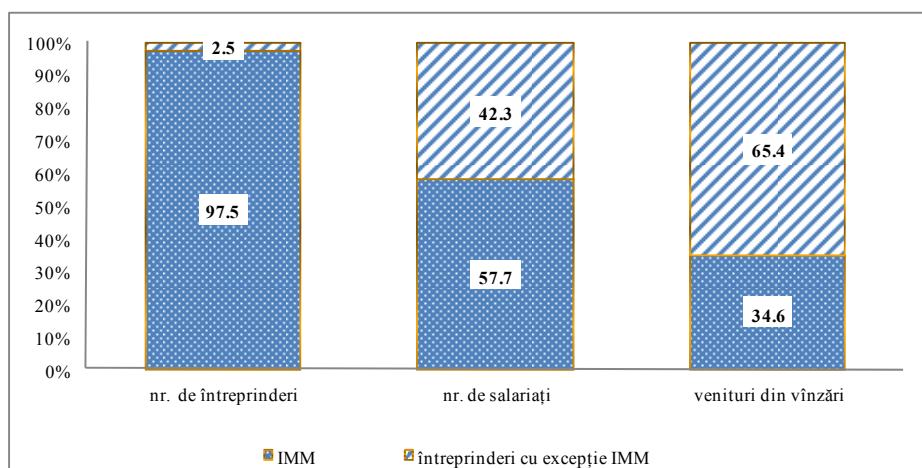
### DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII DE SUPORT PENTRU ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Angela SOLCAN, dr., conf. univ.  
catedra „Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Abstract.** *The development of small and medium enterprises sector is impossible without the existence of a viable infrastructure for support for this category of enterprises. In this article is analyzed the SME support infrastructure in the Republic of Moldova as: ODIMM, training and business consulting centers, business incubators and innovative industrial parks, guarantee fund etc..*

**Cuvinte cheie:** *IMM, infrastructura de suport, incubator de afaceri și incubator inovațional, parc industrial, fond de garantare a creditelor, ODIMM*

Noua strategie europeană ”Europa 2020” se axează pe o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii. Rolul central în realizarea creșterii economiei și crearea de noi locuri de muncă revine întreprinderilor mici și mijlocii (IMM). Conform datelor Biroului Național de Statistică în Republica Moldova în anul 2011 numărul IMM a constituit 47,3 mii întreprinderi, în sectorul dat erau antrenate 294,2 mii persoane, deținând 57,7% din numărul total de angajați ai întreprinderilor (Figura 1), iar veniturile din vânzări ale IMM - lor în această perioadă au însumat 71887,6 mil. lei, la formarea Produsului Intern Brut, IMM-le au contribuit cu 28,3%, conform datelor din anul 2010.<sup>1</sup>



**Figura 1. Ponderea IMM - lor în totalul întreprinderilor în anul 2011 pe principalii indicatori**

*Sursa: \*\*\*Activitatea întreprinderilor mici și mijlocii în Republica Moldova în anul 2011, Raport BNC, Chișinău, 2012 (citat [www.statistica.md](http://www.statistica.md) din 15.02.2013)*

<sup>1</sup> Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, HG nr. 685 din 13.09.2012

Analizând în dinamică situația IMM-ilor din Republica Moldova, constatăm că deși numărul întreprinderilor a continuat să se mărească (+1,7 mii de IMM) , se observă o descreștere lentă a ponderii IMM-ilor în PIB, la fel s-a redus numărul angajaților din sectorul dat (-15,2 mii persoane), iar profitul până la impozitare a scăzut cu 276,7 milioane de lei.

Printre cauzele care au influențat negativ asupra dezvoltării indicatorilor sectorului IMM se evidențiază atât criza financiar-economică globală, cât și legislația fiscală imperfectă, schimbările frecvente ale legislației, instabilitatea politică, nivelul scăzut al culturii antreprenoriale și al formării profesionale, infrastructura de suport pentru IMM slab dezvoltată etc.

Unul din factorii cheie care contribuie la dezvoltarea și buna funcționare a IMM este existența unei infrastructuri de suport pentru acest sector.

Infrastructură de suport pentru IMM reprezintă totalitatea organizațiilor private și publice care contribuie la crearea și desfășurarea activității în IMM: instituții financiare, centre instruire și consultanță, organizații de susținere și dezvoltare a IMM, incubatoare de afaceri, parcuri de inovare (științifice, tehnico-științifice și tehnologice) etc.

Ca elemente ale infrastructurii în Republica Moldova putem menționa:

- Organizația de Dezvoltare a Întreprinderilor mici și mijlocii (ODIMM);
- centre de instruire și consultanță;
- parcuri industriale;
- incubatoare de afaceri și incubatoare inovaționale;
- fondul de garantare a creditelor etc.

#### **Organizația de dezvoltarea a întreprinderilor mici și mijlocii**

Recunoscând rolul major ce-i revine sectorului IMM în dezvoltarea economică și socială a țării, în 2007 prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.538 a fost creată ODIMM.

ODIMM reprezintă o instituție publică, necomercială, non-profit care activează sub coordonarea Ministerului Economiei și cu alte autorități centrale și locale, asociații de afaceri, prestatorii de suport în afaceri și IMM, având scop contribuirea la sporirea competitivității economiei naționale prin susținerea dezvoltării sectorului IMM.

În prezent ODIMM gestionează mai multe programe și servicii de sprijin pentru IMM, printre care:

- Programul național de abilitare economică a tinerilor (PNAET) care se adresează tinerilor între 18-30 de ani, care tind să-și dezvolte abilitățile antreprenoriale, să lanseze o afacere proprie în zonele rurale și/sau să-și extindă propria afacere în zonele rurale, creând noi locuri de muncă. Tinerii pot beneficia de credite preferențiale în valoare maximă de până la 300.000 lei (perioada de rambursare maxim 5 ani) cu o porțiune de grant nerambursabil (40%);
- Programul de atragere a remitențelor în economie (PARE 1+1) - se adresează lucrătorilor migranți, cetățeni ai Republicii Moldova și beneficiarilor de remitențe – rudelor de gradul I, care doresc să-și mobilizeze resursele financiare (obținute din remitențe) pentru crearea întreprinderilor noi și /sau dezvoltarea celor existente. Beneficiarii programului pot obține un grant nerambursabil în baza „Regulii 1+1”, adică fiecare leu investit din remitențe va fi suplinit cu un leu din cadrul Programului. Valoarea maximă a grantului nu va depăși 200000 de lei.

#### **Centre de instruire și consultanță**

În rezultatul studiilor realizate în SUA și țările europene s-a constatat că după primii 2 ani supraviețuiesc cca. 50 % din întreprinderile nou create, în caz că acestea beneficiază de servicii de consultanță și instruire calificate, riscul de faliment se reduce în jumătate.

În Republica Moldova primele centre de instruire și consultanță pentru IMM au apărut în mun. Chișinău în prima jumătate a anilor 90 (Centrul de business Moldova și Centrul Moldo - American pentru Inițiativa Privată (MACIP)), fiind create cu suportul tehnic și financiar al unor proiecte de dezvoltare străine ca USAID și TACIS. Inițial, datorită sprijinului obținut, acestea

ofereau consultanță și organizau programe de instruire antreprenorială gratis reprezentanților IMM. În prezent, conform datelor Ministerului Economiei, sunt cca. 175 de prestatori de servicii în afaceri (centre de instruire, filialele Camerei de Comerț și Industrie etc.) care acordă consultanță antreprenorială cu sau fără plată. Totuși numărul IMM care apelează la serviciile de instruire pentru angajații săi este în continuare redus, astfel doar 33,1%<sup>1</sup> din IMM oferă o instruire oficială angajaților săi. Cu toate că, lipsa forței de muncă calificată este considerată de întreprinzători una din problemele cheie ce împiedică dezvoltarea afacerilor, aceștia privesc la procesul de instruire ca la o cheltuială suplimentară și nu o investiție în personal, ca urmare a nesiguranței că persoana instruită va rămâne să activeze în continuare în cadrul IMM, precum și neîncrederii că cineva „din afară” ar putea soluționa problemele apărute. De aceea este importantă în continuare promovarea culturii și educației antreprenoriale, oferirea unui suport din partea statului pentru IMM care investesc în educația antreprenorială, precum și crearea unei rețele naționale de centre de instruire și consultanță pentru IMM.

### **Parcul industrial**

Parcul industrial reprezintă un teritoriu delimitat ce dispune de infrastructură tehnică și de producție, în care se desfășoară activități economice, preponderent producție industrială, prestare de servicii, valorificare a cercetărilor științifice și/sau dezvoltare tehnologică într-un regim de facilități specifice în vederea valorificării potențialului uman și material al unei regiuni.

Parcul industrial poate fi create la inițiativa organelor centrale de specialitate ale administrației publice; autorităților administrației publice locale; întreprinderilor de stat/municipale; societăților comerciale înregistrate în Republica Moldova. Titlul de parc industrial se acordă pe o perioadă de 30 de ani. IMM care vor activa în cadrul Parcurilor Industriale vor beneficia de:

- arendarea terenului sau locațiunea halelor de producere la preț atractiv;
- dotarea cu utilități: apă și canalizare, gaz, canalizare pluvială, comunicații etc.;
- utilizarea serviciilor de consultanță în afacerile prestate de serviciul de dezvoltare al parcului industrial.

Conform datelor Ministerului Economiei se preconizează deschiderea a mai multor parcuri industriale pe teritoriul țării (tabelul 1). Însă la moment nu funcționează nici un parc industrial.

### **Incubatorul de afaceri**

Un alt element important al infrastructurii de suport pentru IMM este incubatorul de afaceri.

Incubatorul de afaceri reprezintă o organizație care urmărește crearea unui mediu favorabil și sustenabil pentru întreprinderile nou create, stimulându-le potențialul de dezvoltare și de viabilitate. Cele mai uzuale servicii oferite de incubatoarele de afaceri sunt: oferirea de spații în chirie la prețuri reduse; servicii administrative și tehnice (acces la internet, copiator, sală de conferințe, instruire, secretariat etc.), consultanță. Perioada de incubare durează de la 2 până la 5 ani, în funcție de politica adaptată de administrația incubatorului.

Primul incubator de afaceri Batavia Industrial Center a fost deschis în New York în 1959 în clădirea unei fabrici de păsări ce a falimentat. Fondatorul său, Joseph Mancuso, a reușit să soluționeze 2 probleme: prima să găsească o nouă utilizare pentru spațiile nefolosite și a doua să sprijine întreprinderile nou create. Timp de doi ani, întreprinderile incubate au creat locuri de muncă mai mult decât existau la această fabrică.

Conform datelor Asociației Naționale a Incubatoarelor de Afaceri (NBIA) în 2012 numărul total de incubatoare de afaceri în lume a depășit cifra de 7000 de unități, din care mai mult de jumătate sunt susținute de stat sau diverse organizații guvernamentale.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, HG nr. 685 din 13.09.2012*

<sup>2</sup> Site-ul National Business Incubation Association (NBIA)  
[http://www.nbia.org/resource\\_library/faq/index.php#3](http://www.nbia.org/resource_library/faq/index.php#3) (citată 15.02.2013)

**Tabelul 1**

**Informația privind parcurile industriale din Republica Moldova Romania: caracteristici**

	<b>Parcului industrial</b>	<b>Localizarea</b>	<b>Suprafața, ha</b>	<b>Profilul</b>	<b>Situația actuală a statutului</b>
1.	Tracom	Mun. Chișinău	32,26	fabricarea de mașini și echipamente, producerea echipamentelor electrice și electronice, producerea articolelor din metal, activitatea în domeniul tehnologiilor informaționale	s-a acordat titlul de PI
2.	Bălți	mun. Bălți, ZEL Bălți	30	industrial	Studiu de fezabilitate
3.	Răut	mun. Bălți	14,68	industrial	Studiu de fezabilitate
4.	Cimișlia		40,0	fabricarea produselor lactate, fabricarea uleiurilor, producerea, prelucrarea și conservarea cărnii	s-a acordat titlul de PI
5.	Edineț	Edineț	18,6	agricultura	Studiu de fezabilitate
6.	Bioenergagro	Drochia	9,5	industrial	s-a acordat titlul de PI
7.	Hincești	Hincești	6,0	agricultura	Studiu de fezabilitate
8.	Fășelti	s. Făleștii Noi	13,2	industrial	Studiu de fezabilitate
9.	CAAN	or. Strășeni			Studiu de fezabilitate
10.	Căinari		23,44	industrial	s-a acordat titlul de PI
11.	Cania	Cantemir	9,4	agricultura	Studiu de fezabilitate

*Sursa: \*\*\*Industrial Parks: new business opportunities, Chișinău: MIEPI, 2011*

În ceea ce privește Republica Moldova, primul incubator de afaceri Impuls a fost creat în 2001 în or. Bălți, în prezent însă avem opt incubatoare de afaceri și două inovaționale (tabelul 2).

Ca și centrele de instruire și consultanță, majoritatea incubatoarelor de afaceri au fost create cu suportul financiar și tehnic al donatorilor străini. De aceea, pentru a asigura continuitatea activității acestora, este necesar ca incubatoarele de afaceri să beneficieze de susținere din partea instituțiilor publice centrale și/sau locale, în caz contrar se vor limita la oferirea de spații pentru arendă, dar nu se vor axa pe incubarea și dezvoltarea IMM.

**Fondul de garantare a creditelor**

Un blocaj important pentru IMM-uri reprezintă costurile ridicate la resursele financiare și lipsa garanției sau garanția limitată pe care o pot oferi IMM pentru resursele împrumutate. Experiența altor state a demonstrat că o soluție ar fi fondurile de garanție a creditelor, astfel IMM-urile care dispun de suficiente capacități de rambursare a unui credit, dar nu au un gaj acceptabil de bancă, pot obține o garanție de la fondul de garanție a creditelor.

Tabelul 2

## Indicatori ai incubatoarelor de afaceri

	Incubator de Afaceri	Anul fondării	Suprafața, m2	Întreprinderi incubate	Numărul de locuri de muncă nou create în primul ciclu de incubare	Durata de incubare, ani
1.	ASEM (Chișinău)	2005	300	6	20	2
2.	Casa Antreprenoriatului (Ungheni)	2004	600	32	45	3 - 5
3.	ELIRI-INC (Chișinău)	2000				
4.	Impuls (Bălți)	2001	2000	25	370	2- 5
5.	IAL (Leova)	2012		21	60	3
6.	IAR (Rezina)	2012	1600	20	min 60	3
7.	IAS (Soroca)	2009	1700	19	120	3
8.	IASV (Ștefan Vodă)	2012		19		3
	<b>Incubator de inovare</b>					
9.	Politehnica (Chișinău)	2011				3
10.	Inovatorul (Chișinău)	2007		6		

Sursa: elaborată de autor în rapoartele ODIMM, ME și publicațiile din mass-media

În Republica Moldova a fost creat Fondul de Stat de garantare a creditelor (FGC), gestionat de ODIMM, care oferă mai multe produse de garantare (tabelul 3).

Tabelul 3

## Produse de garantare oferite de FGC

	Întreprinderi				
	active	nou-create	tinerii antreprenori	lucrătorii migrați	exportatoare
Garanția, până la ... din mărimea creditului (%)	50	70	50	50	50
Suma garanției, până la (lei)	1 mil.	500 mii	150 mii	200 mii	2 mil.
Perioada de garantare, până la (ani)	5	5	5	5	5
Comisionul de garantare (%)	2	1,5	1,5	1,5	1,5

Sursa: site-ul FGC (<http://fgc.odimm.md> citat 15.02.2013)

Cu regret, numărul IMM care pe parcursul anului 2012 au beneficiat de susținerea FGC în acordarea creditelor a fost de 90, suma cumulativă constituind 46,8 mil lei, asigurate cu garanții financiare în valoare cumulativă de 17, 5 mil lei.

**Concluzii:**

Cu toate că în Republica Moldova au fost create mai multe instituții care fac parte din infrastructura de suport al IMM, acestea se află, în mare parte, la etapa constituirii sau de creștere, de aceea este necesară:

- informarea reprezentanților IMM privind beneficiile și oportunitățile ce le oferă instituțiile de suport;
- promovarea și dezvoltarea programelor educaționale și de formare atât la nivel de centre de instruire și consultanță, cât și cu implicarea instituțiilor publice, APL, ministerelor etc.;
- oferirea unui suport informațional, educațional, financiar din partea statului organizațiilor care fac parte din infrastructura de suport pentru sprijinul IMM;

- coordonarea instituțiilor infrastructurii (de exemplu: crearea Rețelei naționale de incubatoare de afaceri sau Rețelei naționale a centrelor de instruire și consultanță), aceasta ar contribui la ridicarea calității serviciilor oferite, precum și amplasarea uniformă pe întreg teritoriul țării.

Putem avea IMM prospere numai atunci când va exista o infrastructură bine dezvoltată.

### ***Bibliografie:***

1. \*\*\*Ghidul de înființare a unui incubator de afaceri în România, București: AIPPIMM, 2010, p. 9
2. \*\*\*Programul-pilot de atragere a remitențelor în economie „PARE 1+1” pentru anii 2010-2012, H G Nr. 972 din 18.10.2010
3. \*\*\*Industrial Parks: new business opportunities, Chișinău: MIEPI, 2011
4. \*\*\* Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, HG nr. 685 din 13.09.2012
5. Legea Republicii Moldova cu privire la parcurile industrial, nr. 182 din 15.07.2010

## **DETERMINANȚI DEMOGRAFICI AI INTENȚIILOR ANTREPRENORIALE**

*Constantin SASU, prof., dr.*

*Departamentul de Management, Marketing și Administrarea Afacerilor,  
Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași, România*

*Luciana SASU, drd.*

*Catedra de Management și Ingineria Sistemelor de Producție,  
Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi, Iași, România*

**Abstract.** *The purpose of the paper is to analyse the gender-related differences and family background influences in the context of the choice of starting a business. Results confirm that (1) males have higher entrepreneurial intentions and view monetary rewards as valuable, (2) females value more intrinsic rewards, such as meaning and purpose in their lives, and (3) family background influence self employment intentions. The article concludes with implications for entrepreneurship development. Limitations and directions for future research are also discussed.*

**Cuvinte cheie:** *antreprenoriat, intenții, gen, familie*

### **Introducere**

Influența inițierii de noi afaceri asupra creșterii economiei a condus la apariția unor studii privind factorii care influențează dezvoltarea fenomenului antreprenorial, studiul personalității antreprenoriale și a motivațiilor implicării în afaceri. Studiul de față abordează problematica intențiilor și motivațiilor antreprenoriale, precum și modul în care indivizii văd succesul în lumea afacerilor. Aceste aspecte au fost evaluate în funcție de sexul respondentului și de fundalul familial (dacă membrii familiei dețin sau au deținut anterior o afacere).

### **1. Stadiul actual al cercetărilor în domeniu**

#### **Procesul antreprenorial**

O serie de autori (Shaver et al, 2001; Krueger, Brazeal, 1994; Bird, 1988) susțin că procesului antreprenorial este un act planificat, având un anumit scop. Aceste opinii se bazează pe mai multe modele. Fishbein și Ajzen lui (1975) în teoria acțiunii planificate afirmă că un comportament este direct influențat de intenția cuiva de a se angaja în acel comportament și că intențiile sunt influențate de atitudinea față de acel comportament. Teoria lui Fishbein și Ajzen (1991) a comportamentului planificat afirmă că un comportament este direct influențat de intenția persoanei de a se angaja în acel comportament și că intențiile sunt influențate de atitudinile față de acel comportament. Teoria lui Bandura (1986) privind auto-eficiența argumentează, în mod



similar, că un comportament este dependent de percepția individului că acesta poate realiza cu adevărat acțiunea intenționată.

Dacă presupunem că activitatea antreprenorială este una intenționată și că auto-eficiența influențează atitudinile, atunci se pune întrebarea cu privire la ceea ce influențează aceste trei variabile. Aceste influențe pot fi considerate ca fiind specifice individului (personalitate și caracteristici) sau de mediu (economia, consumatori, concurenți) (Shaver et al, 2001). Această lucrare va aborda doar influențele individuale.

### **Factori individuali**

Există o serie de variabile individuale care influențează decizia unei persoane de a deveni întreprinzător. Acestea pot fi clasificate, în general, ca (1) variabilele demografice și (2) variabile psihologice (atitudini, valori).

Dintre variabile demografice, două influențează în mod esențial activitățile antreprenoriale: sexul și fundalul familial. O serie de studii au descoperit că bărbații sunt mai predispuși decât femeile să-și exprime intenția sau preferința pentru își începe propria afacere (Scherer et al, 1989; Matthews, Moser, 1995; Crant, 1996). Cu toate acestea, lasând intențiile de o parte, creșterea numărului de întreprinderi deținute de femei a fost semnificativă, "femeile înființând întreprinderi de trei ori mai mult decât bărbații," deținând "peste 70% din totalul noilor întreprinderi înființate" (Hisrich, Peters, 2002).

Fundalul familial influențează în mod semnificativ intențiile persoanelor de a începe propria afacere (Crant, 1996; Matthews, Moser, 1995; Scherer, et al, 1989). Această influență tinde să fie valabilă în special pentru bărbați (Matthews și Moser, 1995). Modelele joacă un rol semnificativ în dorința de începe o afacere (Scheinberg, MacMillan, 1988; Birley, Westhead, 1994), iar părinții care dețin o afacere tind să fie mentori și îndrumători pentru copiii care își încep propria afacere (Matthews, Moser, 1995; Scherer et al, 1989).

Atitudinile și valorile întreprinzătorului influențează de asemenea motivațiile de a avea propria afacere. Unii cercetători arată că printre motivațiile antreprenoriale sunt contribuția la binele comunității, grija pentru bunăstarea familiei și banii (Scheinberg, MacMillan, 1988; Gatewood et al, 1995; Naffziger, 1994). În timp ce a face bani poate fi un factor motivator, studiile au arătat că întreprinzătorii pun accent mai mare pe posibilitatea de a controla propriul destin și angajarea într-o muncă interesantă și importantă decât pe a obține un câștig financiar (O'Connell, 2001; Lowe, Schellenbert, 2002).

Valorile personale și motivatorii comportamentali pot fi considerați fie factori intrinseci, fie extrinseci pentru un individ. Motivatorii extrinseci pentru un întreprinzător potențial cuprind recompensa bănească așteptată reflectată în salariu și beneficii. Recompensele intrinseci se vor „concentra în jurul satisfacției de a fi propriul stăpân, controlul propriului destin și responsabilitatea finală pentru succesul afacerii” (Naffziger, 1994). Cercetările arată faptul că potențialele femei întreprinzător tind să pună un accent mult mai mare pe factorii intrinseci decât bărbații, aceștia acordând o importanță mai ridicată obținerii unui salariu mai mare (Gatewood et al 1995; Brenner, Tomkiewicz, 1979).

### **2. Obiectivele și ipotezele cercetării**

**Obiectivul** cercetării îl reprezintă determinarea influenței sexului și a fundalului familial asupra intențiilor, motivațiilor și atitudinilor întreprinzătorului potențial privind începerea unei afaceri.

**Ipotezele** cercetării sunt următoarele:

I1. Există o diferență între sexul respondentului și intenția acestuia de a începe propria afacere.

I2. Există o diferență între sexul respondentului și motivele acestuia de a începe propria afacere.

I3. Există o diferență între sexul respondentului și definirea succesului în afaceri.

I4. Există o diferență între fundalul familial al respondentului și intenția acestuia de a începe

propria afacere.

15. Există o diferență între fundalul familial al respondentului și imotivele acestuia de a începe propria afacere.

16. Există o diferență între fundalul familial al respondentului și definirea de către acesta a succesului în afaceri.

### 3. Metodologia cercetării

#### Eșantion

S-a utilizat un eșantion de 200 studenți de la învățământul de licență din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității Al.I.Cuza Iași. Distribuția eșantionului pe cele două domenii de studiu sex și fundal familial este următoarea:

**Tabelul 1**

**Distribuția eșantionului**

Domenii	Număr	%
Bărbați	140	70
Femei	60	30
Fundal familial	170	85
Lipsă fundal familial	30	15

#### Măsurare

Chestionarul cuprinde șase întrebări. Patru întrebări au ca obiective determinarea atitudinilor și valorilor studenților privind începerea unei afaceri, precum și definirea succesului în lumea afacerilor. Celelalte două întrebări demografice se referă la sexul respondenților și fundalul lor familial.

#### 4. Analiza datelor

Analiza datelor a constat în examinarea celor două variabile independente, sexul și fundalul familial și determinarea influenței acestora asupra variabilelor dependente legate de intenții, motivații și atitudini.

##### I. Sexul (Variabilă independentă)

*Întrebarea de cercetare 1: Există o diferență între sexul respondentului și intenția acestuia de a începe propria afacere?*

Pentru a măsura variația dintre cele două populații autorii au ales tabelele încrucișate. Rezultatele analizei au arătat că bărbații manifestă o intenție mai puternică de a începe o afacere decât femeile, la un nivel de semnificație de 0.078 (Pearsons Chi-Square).

*Întrebarea de cercetare 2: Există o diferență între sexul respondentului și motivele acestuia de a începe propria afacere?*

Autorii au ales testul statistic direcțional „cu două capete” pentru a măsura variația motivelor de demarare a unei afaceri. Dintre cele șapte motive posibile pentru a porni o afacere, singura alegere care a avut un oarecare nivel de semnificație a fost "de a face mai mulți bani" (0.041), cu o valoare ceva mai ridicată pentru bărbați.

*Întrebarea de cercetare 3: Există o diferență între sexul respondentului și definirea succesului în afaceri?*

Autorii au ales testul „cu două capete” pentru a măsura variația motivelor de alegere a definițiilor privind succesul în afaceri. Dintre cele șapte motive posibile de a demara o afacere, doar două alegeri, "realizarea cu succes a proiectelor" (0.01), și "a avea un loc de muncă ce dă sens și scop vieții mele", (0.02), a avut un oarecare nivel de semnificație între cele două sexe. Practic, femeile în ambele opțiuni au obținut valori superioare bărbaților.

##### II. Fundal familial (variabilă independentă)

*Întrebarea de cercetare 4: Există o diferență între fundalul familial al respondentului și intenția acestuia de a începe propria afacere?*

Autorii au ales tabele încrucișate pentru a măsura varianța celor două populații. Rezultatele analizei au indicat că acei respondenții ai căror părinți au deținut sau dețin o afacere este mai probabil să înceapă o afacere decât acei respondenții ai căror părinți nu au avut și nu au o afacere la nivel de semnificație de 0.042 (Pearsons Chi-Square).

*Întrebarea de cercetare 5: Există o diferență între fundalul familial al respondentului și motivele acestuia de a începe propria afacere?*

Autorii au ales testul statistic „cu două capete” pentru a măsura varianța motivelor de demarare a unei afaceri. Dintre cele șapte motive posibile pentru a porni o afacere, singura alegere care a avut un oarecare nivel de semnificație a fost " să fiu mai independent " (0.091), cu o valoare ceva mai ridicată pentru respondenții ai căror părinți au deținut sau dețin în prezent o afacere

*Întrebarea de cercetare 6: Există o diferență între fundalul familial al respondentului și definirea de către acesta a succesului în afaceri?*

Autorii au ales testul „cu două capete” și tabelele încrucișate pentru a analiza această întrebare de cercetare. Rezultatele ambelor analize nu au fost semnificativ. Astfel, întrebarea de cercetare nu a avut un răspuns semnificativ.

### **Concluzii**

Rezultatele acestei cercetări au confirmat studiile anterioare din diferite domenii, în special (1) importanța sexului asupra intențiilor de a înființa o afacere și a ceea ce este important pentru întreprinzători și (2) importanța fundalului familial asupra intențiilor de demarare a unei afaceri.

Aceste rezultate ridică unele aspecte interesante în ceea ce privește influența unor factori sociali, cum ar fi fundalul familial asupra potențialilor întreprinzători.

Cercetările viitoare în domeniu ar trebui să exploreze mult mai profund ce înseamnă să lucrezi într-o familie de întreprinzători. În timp ce numeroase studii arată că există o relație între intențiile de a iniția o afacere și fundalul familial, nu există cercetări, care să meargă dincolo de această asocieră și să întrebe ce determină această relație. Răspunsul la această întrebare ar putea ajuta la determinarea activităților și programelor viitoare care să contribuie la promovarea noilor afaceri în societate în general.

### **Bibliografie:**

1. Ajzen, I. 1991. "The Theory of Planned Behavior." *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
2. Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Bird, B. 1988. "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions." *Academy of Management Review*, 13, 442-454.
4. Birley, S. and Westhead, P. 1994. "A Taxonomy of Business Start-up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size." *Journal of Business Venturing*, 9, 7-31.
5. Brenner, O.C. and Tomkiewicz 1979. "Job Orientation of Males and Females: Are Sex Differences Declining?" *Personnel Psychology* 32, 741-749.
6. Crant, Michael. 1996. "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions." *Journal of Small Business Management*.
7. Fishbein, M. and Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Boston, MA: Addison Wesley.
8. Gatewood, E.J.; Shaver, K.G. and Gartner, W.B. 1995. "A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-up Behaviors and Success at Venture Creation." *Journal of Business Venturing*, 10, 371-391.
9. Hisrich, Robert D. and Peters, Michael P. 2002. *Entrepreneurship*, 5th Edition, Boston: McGraw- Hill/Irwin.
10. Krueger, N.F. and Brazeal, D.V. 1994. "Entrepreneurship Potential and Potential Entrepreneurs." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 91-104.
11. Lowe, Graham and Schellenberg, Grant. 2002, July 15. "Employees' Basic Value

- Proposition: Strong HR Strategies Must Address Work Values,” Canadian HR Reporter.
12. Matthews, Charles H. and Moser, Steven B. 1995. “A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership.” *Journal of Small Business Management*.
  13. Naffziger, Douglas W., Hornsby, Jeffrey S. and Kuratko, Donald F. 1994. “A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation.” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18 (3), p. 29-42.
  14. O Connell, Nadya L. 2001. “Rewarding Employees With Psychic Income Pays Long Term Dividends.” *Benefits Quarterly*. Third Quarter.
  15. Scheinberg, S. and MacMillan, I.C. 1988. “An 11 Country Study of Motivations to Start a Business.” In B.A. Kirchoff, W.A. Long, W.E. McMullan, K.H. Vesper, and W.E. Wetzel, Jr. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 669-687. Wellesley, MA: Babson College.
  16. Scherer, R.F.; Adams, J.S.; Carley, S.S. and Wiebe, F.A. 1989. “Role Model Performance: Effects on Development of Entrepreneurial Career Preference,” *Entrepreneurship Theory and Practice* (Spring), 53-71.
  17. Shaver, Kelly G.; Gartner, William B.; Crosby, Elizabeth; Bakalarova; Gatewood, Elizabeth. 2001. “Attributions About Entrepreneurship: A Framework and Process for Analyzing Reasons for Starting a Business.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter.

## DEZVOLTAREA SPIRITULUI ȘI ABILITĂȚILOR ANTREPRENORIALE

*Larisa BUGAIAN, dr. hab., prof. univ.*

*Ludmila TIMOIN, lector asistent*

*Doina NISOR, drd.*

*Catedra „Economie și management în industrie”, UTM, R. Moldova*

***Abstract.** A business can be developed when people interact, when they know the obstacles and risks associated with launch and /or with business development. In terms of economic and financial challenges the role of the entrepreneurial skills is extremely important. Challenges can be controlled only by persons with appropriate skills that are developed through consultative assistance, training, cooperation with other successful business. This article is related to how to approach design training programs for entrepreneurs who want to develop business.*

***Cuvinte cheie.** antreprenariat, business instruire, business training*

Dezvoltarea abilităților antreprenoriale este o necesitate pentru cei care gestionează afaceri atât noi, dar și pentru cei ce conduc întreprinderi în dezvoltare. Practica arată că pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial pot fi folosite programe de instruire standard sau actualizate la necesitate. În ambele cazuri dezvoltarea instruirii pentru antreprenori trebuie să ia în considerare particularitățile afacerii, mediul economic în care afacerea este desfășurată. Programul de instruire trebuie să ajute antreprenorul să dezvolte o pasiune pentru afacere, integritate morală și de business. Instruirea antreprenorială inițială trebuie să ofere o bază pentru formarea spiritului antreprenorial.

### **Programul de instruire pentru antreprenori**

Crearea unui program de instruire pentru antreprenori se va începe cu determinarea necesităților de instruire. Analiza mediului de afaceri este o caracteristică esențială a programului de instruire. Cercetarea pieței va oferi informații cu privire la competențele necesare și tendințele afacerii în cauză. Antreprenorii sunt co-dezvoltatorii programului de instruire. Nevoile lor trebuie să fie înțelese atât în procesul de dezvoltare a programului de instruire, cât și pe parcursul instruirii. Această abordare are o relevanță deosebită pentru selectarea metodelor de predare, învățare și evaluare.

De regulă, participanții sunt persoane interesate în așa instruire, deoarece vor să înceapă afacerea sau deja sunt implicați în business, ceea ce impune de a ține cont de principalele caracteristici ale unei astfel de instruire:

- participarea este conștientizată de necesitate, este voluntară;
- instruirea trebuie să fie relevantă pentru experiența și necesitățile determinate anterior;
- conținutul instruirii trebuie livrat în mod clar, deoarece el definește ceea ce antreprenorul are de a face după instruire;
- instruirea trebuie privită ca un parteneriat între instructor și cel instruit, experiența participanților trebuie folosită ca resursă în cadrul procesului de instruire;
- instruirea va fi dotată preponderent cu exemple practice, studii de caz;
- se va ține cont de posibilitatea readaptării conținutului în dependență de nivelul de pregătire a participanților;
- se vor crea condiții pentru implicarea activă a celor instruiți. Învățarea eficientă este activă - persoana învață cel mai bine atunci când este angajat în proces;
- este necesar de a avea feedback permanent cu cei instruiți, feedback-ul trebuie să fie constructiv;

Instructorul la etapa de pregătire î-și va pune, de asemenea, următoarele întrebări:

- Care este nivelul de pregătire a participanților pentru o așa instruire?
- Ce experiență vor căpăta participanții după curs?
- Are participantul necesități particulare sau poate necesitățile sunt conștientizate, au apărut deja dificultăți în gestionarea afacerii?
- Sunt dificultățile legate de lipsa experienței în desfășurarea afacerii?
- Competențele și stilul de predare sunt adecvate pentru cerințele acestui grup de participanți?
- Este destulă experiență pentru a răspunde necesităților specifice pentru fiecare instruit?

#### ***Etapale de elaborare și livrare a programului de instruire pentru antreprenori***

În elaborarea unui nou program de instruire sau modificarea unui efectiv, există anumite etape care trebuie să fie urmate pentru a parcurge un ciclu complet de dezvoltare și livrare a unui program de instruire. Accentul pe diferite aspecte variază în funcție de participanți, necesitățile percepute și de nivelul de pregătire a instructorului. Programul trebuie să fie dinamic, poate necesita schimbări chiar pe parcursul predării.

Pentru a parcurge ciclul complet de dezvoltare a programului de instruire e necesar de a trece următoarele etape:

- Determinarea contextului (educațional sau profesional) programului;
- Definierea necesităților de instruire;
- Determinarea competențelor de instruire;
- Determinarea obiectivelor și a rezultatelor instruirii;
- Determinarea structurii instruirii;
- Alegerea metodelor de instruire și învățare;
- Livrarea programului de instruire;
- Evaluarea instruirii;
- Monitorizarea rezultatelor instruirii.

#### ***Ce activități presupune fiecare etapă?***

1. *Determinarea contextului (educațional sau profesional) programului* ce urmează să fie dezvoltat și livrat. Pe parcursul instruirii e de dorit ca participanții să acumuleze un set de cunoștințe, abilități și atitudini. Instruirea trebuie planificată ținând cont atât de abordarea educațională, cât și de cea profesională. Dar în cazul instruirii viitorilor antreprenori instruirea va avea un accent mai concret pe aspectul educațional, iar pentru cei ce dezvoltă afacerea contextul va purta caracter profesional.

2. *Definirea necesităților de instruire.* Pentru realizarea acestei sarcini e necesar de a elabora și completa un chestionar, care va acoperi cel puțin următoarele aspecte: date personale ale respondenților, gradul lor de familiarizare cu domeniul antreprenorial (vor să înceapă o activitate de business sau deja o desfășoară), ce cunoștințe și abilități ar dori să capete participând la instruire, care sunt greutățile estimate în cazul creării sau gestionării unei afaceri.

3. *Determinarea competențelor* necesare de a fi dezvoltate prin instruire vor fi determinate prin prelucrarea chestionarelor repartizate în perioada de elaborare a programului de instruire. Aria de competențe pentru domeniul antreprenorial ar putea fi următoare:

- *Competențe profesionale:*
  - a) Cunoașterea (dimensiunea cognitivă).
    - Cunoașterea, înțelegerea și utilizarea limbajului specific: cunoașterea profundă a spiritului antreprenorial și a evoluțiilor teoretice specifice, metodologice și practice, utilizarea adecvată a limbajului specific de a comunica cu mediul economic;
    - Explicare și interpretare: explicarea și interpretarea detaliată a situațiilor noi folosind expertiza de specialitate, dezvoltarea spiritului antreprenorial.
  - b) Abilități (dimensiune funcțională - bazată pe acțiune).
    - Aplicarea, transferarea și soluționarea problemei: utilizarea integrată a mecanismului conceptual și metodologic pentru a aborda noi probleme teoretice și practice;
    - Reflecție critică și constructivă: utilizarea unor criterii și metode semnificative de evaluare a situației pentru formularea deciziilor constructive;
    - Creativitate și inovare: dezvoltarea profesională prin aplicarea inovatoare a metodelor cantitative și calitative.
- *Competențe transversale:*
  - a) Competențe de rol.
    - Autonomie și responsabilitate: efectuarea de activități profesionale complexe în condiții de autonomie și independență profesională;
    - Interacțiunea socială: acceptarea funcțiilor de conducător pentru a gestiona grupuri profesionale și companii nou create;
  - b) Competențe de dezvoltare personală și profesională.
    - Dezvoltarea personală și profesională: auto-controlul procesului de învățare, diagnosticul necesităților de instruire, analiza reflexivă a performanțelor profesionale proprii.

4. *Determinarea obiectivelor și a rezultatelor* generale de învățare ale programului. Scopurile și obiectivele de învățare trebuie să fie dezvoltate pentru a asigura că instruirea va forma condiții de creare a competențelor antreprenoriale și manageriale necesare. Obiectivul descrie ceea ce instructorul încearcă să atingă prin dezvoltarea de abilități, iar rezultatele instruirii sunt acelea pe care participării le vor căpăta în rezultatul instruirii.

- a) În calitate de obiectiv a programului de instruire pentru antreprenori ar putea fi:
  - dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale de evaluare, inițiere și implementare a ideii de afaceri, de accesare și gestionare eficientă a resurselor necesare pentru prosperarea afacerii.
- b) Rezultate estimate. La încheierea acestei instruirii participanții vor putea:
  - genera și evalua idei de afaceri oportune;
  - estima piața și metodele de promovare a produsului;
  - estima resursele necesare pentru inițierea și dezvoltarea afacerii, inclusiv a celor financiare;
  - dezvolta strategii pentru a obține resursele necesare;

- elabora propriul plan de afaceri pentru a iniția și dezvolta cu succes afacerea;
- evalua și stabili modalitatea de succes antreprenorial.

Obiectivele și rezultatele sunt adesea folosite în mod alternativ, dar ambii termeni trebuie să fie realizabili, să fie concreți.

5. *Determinarea structurii generale, a principalelor module, a conținuturilor de instruire, succesiunea principalelor subiecte și a rezultatelor instruirii.* Conținutul trebuie să formeze un program de instruire coerentă. Acesta ar trebui să cuprindă o selecție de cunoștințe, abilități, valori și atitudini relevante pentru activitatea de antreprenariat. Conținutul este, de obicei, derivat din obiectivele care stau la baza dezvoltării programului și poate fi definit prin cunoștințe, deprinderi, atitudini și valori care urmează să fie învățate.

6. *Alegerea metodelor de instruire și învățare; resurselor relevante disponibile pentru instruire.* În calitate de exemplu pot fi următoarele metode de instruire: analiza exemplurilor practice și reflecția asupra lor, activități de stimulare a gândirii, feedbackul, interacțiunea dintre participanți, lucrul în echipă și sarcini individuale, prezentarea situațiilor concrete din practica participanților, întâlniri cu antreprenori de succes.

7. *Livrarea programului de instruire.* Cât nu ar fi de bine proiectat cursul de instruire, trebuie să ținem minte că, un pachet standard deseori este respins de ascultător. Scopul unui program eficient este participantul. O activitate de instruire are rezultate diferite pentru fiecare grup de instruiți. Nu e posibil de a impune oamenilor anumite soluții, nu poți obliga să accepte ideile preconceptuate referitoare la ce este bine pentru ei. În acest context de idei deseori apare necesitatea de a perfecționa din mers programul.

8. *Evaluarea rezultatelor instruirii.* Practica arată că companiile de instruire și consultanță au tendința de a evalua programele de instruire pe patru nivele: comportament, nivelul de învățare și reacție, și rezultate. Evaluarea instruirii, de regulă, se face folosind diferite chestionare.

9. *Monitorizarea rezultatelor instruirii.* Această ultimă etapă, de regulă, se realizează în baza interviurilor. Monitorizarea se definește ca o verificare periodică de către cei responsabili de program. Acesta ar trebui să-și concentreze atenția asupra corespunderii rezultatelor cu obiectivul instruirii, asupra momentelor de conținut, metodelor de predare care ar putea necesita acțiuni corective. Monitorizarea permite replanificarea programului de instruire sau a procesului de implementare, care pot cauza incorectitudini ce blochează realizarea rezultatele așteptate.

Doar instruirea nu poate asigura succesul afacerii. Capacitățile antreprenoriale includ caracteristicile care determină spiritul antreprenorial: creativitate, inovație, asumarea riscurilor, precum răbdare și sârguință, încredere în sine, capacitatea de a planifica și de a gestiona afacerea în scopul atingerii obiectivelor.

#### ***Bibliografie:***

1. Bugaian Larisa, Nistor Doina. Proiectarea instruirii pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale. Culegere a ediției a VII-a a Conferinței Internaționale Științifico - Practică "Creșterea economică în condițiile globalizării", 18-19 octombrie, Chișinău, 2012, V. 3, p. 162-166.
2. C. Doicini, M. Roșu, N. Ionescu, D. Băilă. Developing the entrepreneurial competences for setting up new successful business. Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference of Technological Changes, - September, 2011, Alexandropoulos, Greece, p. p. 641 – 644.
3. David Simmonds. Proiectarea și livrarea programelor de instruire. Traducere: Olivia Podobe. - București: Editura CODECS, 2008, 318 p.
4. Judy McKimm MBA, MA (Ed), BA (Hons), Curriculum design and development. Head of Curriculum Development, School of Medicine. Imperial College Centre for Educational Development. Cert Ed, ILTM, 2007, 32 p.

## APARIȚIA ȘI EVOLUȚIA FORMELOR DE ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

*Ghenadie CIUMAC, dr., conf. univ.  
catedra „Management”, ASEM, Chișinău, R. Moldova*

***Abstract.** The evolution of entrepreneurship begins early Middle Ages when merchants, tradesmen and craftsmen were through their first appearance contractors. With the advent of capitalism, the increasing trend towards bringing wealth to the desire to obtain maximum profit.*

Evoluția antreprenoriatului începe la începutul evului mediu pe când comercianții, negustorii și meșteșugarii reprezentau prin activitatea lor apariția primilor antreprenori. Odată cu apariția capitalismului, tendința de creștere spre bogății aduce la dorința de a obține profit la maximum. Această tendință denotă faptul că antreprenorul, fiind proprietarul mijloacelor de producere deseori poate fi implicat personal direct în procesul de producție la propria uzină sau fabrică. La mijlocul secolului XVI î-și ia apariția capitalul acționar ca mod de formare și concentrare a capitalului antreprenorial, ceea ce condiționează apariția societăților pe acțiuni. Primele companii bazate pe capitalul acționar au apărut în sfera comerțului internațional. Una din primele astfel de companii a apărut în Marea Britanie, având drept scop (domeniul de activitate) – comerțul internațional în Rusia (anul 1564). Mai târziu, această formă bazată pe capitalul acționar se răsfrânge și în alte ramuri ale economiilor naționale.

La sf. cec. XVII apar primele bănci bazate pe capitalul acționar. Astfel, în 1694 în baza acestei forme de capital a fost fondată banca engleză, 1695 banca scoțiană. Spre sf. sec. XIX activitatea antreprenorială bazată pe capitalul acționar capătă o largă răspândire și dezvoltare în diferite țări ale lumii. În această perioadă începe divizarea gospodăriilor familiare în acționari. Acest proces a condiționat apariția unei diviziuni tot mai mari între întreprinderile mari și întreprinderile mici și mijlocii. În asemenea condiții întreprinderilor mici le este din ce în ce mai greu să supravețuească deoarece asemenea schimbări se dovedesc a fi peste puterile acestor întreprinderi. O amplă dezvoltare, însă, o capătă activitatea întreprinderilor medii și a celor mari. Aceste modificări au condiționat apariția unei noi profesii cum ar fi managerul ca conducător și organizator al activităților generatoare de profit. Funcțiile antreprenoriale anterior exercitate de către o singură persoană sunt divizate pe diferite domenii specializate, ceea ce condiționează apariția diferitor altor profesii cum ar fi finansiștii, contabilii, economiști, juriști, constructori, tehnologi etc.. Toate aceste funcțiuni sunt conduse de către manager, care la rândul său este concentrat doar asupra procesului de optimizare a activității întreprinderii.

Din cele expuse mai sus putem deduce formula activității antreprenoriale care presupune la rândul ei lansare activităților generatoare de profit maxim cu riscuri minime. Totodată, aceste activități generatoare de profit pot fi caracterizate de anumite caracteristici specifice cum ar fi condițiile de incertitudine, activități bazate pe relații de piață, schimbările dinamice dintre cerere și ofertă, existența proprietății private, posibilitatea reproducerii capitalului etc.

În acest context putem enunța că sarcina de bază a activității antreprenoriale este de a crea și de a forma cerere la produsele și serviciile destinate consumului și totodată de a crea condiții de satisfacere a acesteia. Subiecții participanți la acest proces pot fi atât **indivizii** cât și **grupurile acestora**.

**Indivizii** ca subiecți participanți la desfășurarea activității de antreprenoriat pot participa la desfășurarea acestui proces în calitate de **întreprinzători individuali** sau ca **întreprinderi de familie**. În Republica Moldova în conformitate cu «Legea Republicii Moldova privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali», **întreprinzătorul individual** reprezintă persoana fizică cu capacitate de exercițiu deplină, care practică activitate de întreprinzător în nume și pe risc propriu, fără a constitui o persoană juridică, și este înregistrată în modul stabilit de lege.



La rândul lor, grupurile de indivizi participanți la desfășurarea activităților de antreprenoriat pot fi caracterizate ca formă de parteneriat.

**Parteneriatul** ca subiect a activității de antreprenoriat poate acționa sub diferite forme ale asociațiilor gospodărești. Spre deosebire de întreprinzătorii individuali asociațiile gospodărești ce activează sub formă de parteneriat sunt constituite ca persoane juridice.

Persoana juridica reprezintă o colectivitate de persoane fizice, cu calitate de subiect distinct de drept, bucurându-se de o organizare de sine stătătoare și de un patrimoniu propriu, îndreptat spre realizarea unui anumit scop. O persoana juridica se poate prezenta sub forme multiple; în sens larg, persoana juridica se manifestă ca instituție; asociație, organizație etc.

Într-un sistem economic pot activa diferite tipuri de întreprinderi cu statut de persoană juridică, ale căror particularități reclamă abordări diferențiate din anumite puncte de vedere.

Necesitatea clasificării întreprinderilor este determinată de mai mulți factori:

- 1) pe această bază se pot efectua analize complexe și aprofundate privind dezechilibrele și disfuncționalitățile existente la un anumit moment în economie;
- 2) se identifică caracteristicile și modalitățile de exercitare a conducerii în întreprindere.

Din mulțimea clasificării întreprinderilor ne rezumăm la următoarele:

1) **în funcție de forma de proprietate** deosebim:

- întreprinderi de stat;
- întreprinderi private;
- întreprinderi cu proprietate mixtă.

Întreprinderile **de stat** au drept trăsătură definitorie posedarea întregului său patrimoniu de către statul pe teritoriul căreia se află. Înființarea și funcționarea întreprinderilor de stat depinde în exclusivitate de voința factorilor decizionali etatici, potrivit reglementărilor existente **în fiecare țară**.

Întreprinderile **private** se caracterizează prin faptul că patrimoniul lor aparține unei sau unui grup de persoane. Este primul tip de întreprindere care a apărut încă din sclavagism. Numărul, diversitatea și mărimea întreprinderilor private au crescut o dată cu dezvoltarea societății.

Trăsăturile economice esențiale ale întreprinderilor private:

- 1) inițiativa constituirii și funcționării lor aparține integral întreprinzătorului respectiv;
- 2) posedarea unui capital minim, este obligatoriu;
- 3) independența deplină în ceea ce privește direcționarea activităților întreprinderilor;
- 4) asumarea integrală a riscurilor economice și sociale implicate de operațiunile firmei etc.

În funcție de numărul posesorilor de capital, întreprinderile private pot fi individuale și de grup. Întreprinderea individuală aparține unei singure persoane. Se folosește mai ales pentru întreprinderile de dimensiuni mici și mijlocii.

Întreprinderea de grup prezintă drept caracteristică posesiunea asupra patrimoniului său din partea a cel puțin două persoane.

Pot fi diverse forme:

- a) **întreprinderea familială** al cărui patrimoniu se află în proprietatea membrilor unei familii. De regulă, aceste întreprinderi sînt mici, membrii familiei posedând integral competențele privind conducerea tuturor activităților implicate. Cel mai adesea membrii familiei nu sunt numai proprietarii săi, ci și lucrători efectivi în cadrul acestora.
- b) **întreprinderea asociativă** este înființată prin dorința și participarea în condiții egale a mai multor persoane, ce desfășurau înainte activități similare în calitate de mici producători. Specific este dreptul de proprietate asupra patrimoniului de către mai multe persoane - toți sau o parte din cei ce lucrează efectiv, care prin actul de constituire devin, sub anumite forme, coparticipanți la conducerea sa. Fiecare membru are dreptul pe lângă salariu și la o parte din venitul final corespunzător cotei-părți din capital și muncii depuse, potrivit unor proceduri stabilite la înființarea sa.
- c) **întreprinderea cu proprietate mixtă** - întreprinderea al cotei patrimoniu aparține parțial statului, parțial persoanelor fizice sau juridice private.

**2. Un alt criteriu de clasificare impune divizarea tuturor întreprinderilor în felul următor:**

- a) sectorul primar (întreprinderi agricole). Pentru acest sector este caracteristic nivelul mediu al progresului tehnic;
- b) sectorul secundar (întreprinderi industriale). În acest sector progresul tehnic este ridicat;
- c) sectorul terț (întreprinderi de servicii și de distribuție) - se dezvoltă în strânsă legătură cu cel secundar și atrage din ce în ce mai mulți lucrători.

**3. După natura activității se evidențiază:**

- întreprinderi agricole;
- întreprinderi industriale;
- întreprinderi de servicii (bănci, asigurări, transport);
- întreprinderi de distribuție. Rolul lor este de a pune la dispoziția consumatorilor diferite bunuri de consum.

**4. În funcție de caracterul obiectului muncii** supus prelucrării, întreprinderile se împart în extractive și prelucrătoare. Cele extractive se ocupă cu extracția obiectelor muncii din natură (carbonifere, petrolifere etc.), iar cele prelucrătoare - cu transformarea materiilor prime în produs finit. Primele se caracterizează printr-o dependență pronunțată de factorul natură.

**5. În raport cu destinația economică și caracterul producției finite:**

- producătoare de mijloace de producție (grupa A);
- producătoare de bunuri de consum (grupa B).

**6. În raport cu continuitatea procesului tehnologic:**

- cu procese tehnologice continue;
- cu procese tehnologice discontinue.

**7. În funcție de timpul de lucru în cadrul anului calendaristic:**

- întreprinderi ce funcționează anul împrejur;
- întreprinderi sezoniere.

**8. În raport cu nivelul de specializare:**

- specializate
- universale;
- mixte.

**9. În funcție de numărul personalului încadrat în întreprindere (în conformitate cu legislația Republicii Moldova)**

- microîntreprinderi (cu numărul personalului de la 1 la 9 angajați);
- întreprinderi mici (cu numărul personalului între 10 și 49 angajați);
- întreprinderi mijlocii (cu numărul personalului între 50 și 249 oameni);

**10. În funcție de forma organizatorico-juridică, acceptată de întreprindere, deosebim:**

- întreprindere individuală (ÎI);
- societate cu răspundere nelimitată (societate în nume colectiv) (SNC);
- societate în comandită;
- societate cu răspundere limitată (SRL);
- societate pe acțiuni (SA);
- cooperativa de producție;
- întreprinderea dearendă;
- întreprinderea de stat;
- întreprinderea municipală.

Tipologia întreprinderilor comerciale ce desfășoară activitate antreprenorială delimitează sectorul întreprinderilor mici și mijlocii ca sector important prin contribuția la dezvoltarea economiei naționale din integritatea acestora. Activitățile diverse ale întreprinderilor mici și mijlocii definesc tipologia activităților antreprenoriale din cadrul unui sistem economic național.

### ***Bibliografie:***

1. Legea nr. 206-XVI din 7.09.2006 Privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii
2. Legea nr. 220-XVI din 19.10.2007 Cu privire la înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali
3. Ala Cotelnic „Managementul activității de producere”, Edirua Evrica, Chișinău, 2003.
4. Самарина В.П. “Основы предпринимательства: учебное пособие”, 2-е изд.: КНОРУС, 2010.

## **ИСКУССТВЕННЫЕ НЕЙРОНЫ СЕТИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ В КОМПЬЮТЕРНОЙ СИСТЕМЕ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

***ТРУСЕВИЧ Ирина, к.э.н., доцент  
САВЕНОК Виктория студентка 5 курса специальности  
«Управление информационными ресурсами», кафедра ИВС,  
УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской  
кооперации», г.Гомель, Республика Беларусь***

***Abstract.*** This article covers the main points concerning the use of artificial neural networks. It contains a brief historical data, as well as some examples of successful implementation of artificial neural networks to life. Also, the article says about the successful training of artificial neural networks using analytical platform Deductor.

*Искусственные нейронные сети, нейроны, классификация, кластеризация, категоризация, аппроксимация, предсказание, прогноз, оптимизация, хранилище данных, визуализация.*

В наши дни возрастает необходимость в системах, которые способны не только выполнять однажды запрограммированную последовательность действий над заранее определенными данными, но и способны сами анализировать вновь поступающую информацию, находить в ней закономерности, производить прогнозирование и т.д. В этой области приложений самым лучшим образом зарекомендовали себя так называемые *нейронные сети* – самообучающиеся системы, имитирующие деятельность человеческого мозга.

Первой попыткой создания и исследования искусственных нейронных сетей считается работа Дж. Маккалока (J. McCulloch) и У. Питтса (W. Pitts) «Логическое исчисление идей, относящихся к нервной деятельности» (1943 г.), в которой были сформулированы основные принципы построения искусственных нейронов и нейронных сетей.[1] И хотя эта работа была лишь первым этапом, многие идеи, описанные в ней, остаются актуальными и на сегодняшний день. Например, на финансовых рынках, американский Citibank использует нейросетевые предсказания с 1990 года. Через два года после их внедрения, по свидетельству журнала The Economist, автоматический дилинг показывал доходность 25% годовых. [2] В рекламе и маркетинге: компания Neural Innovation Ltd использовала при работе с маркетинговыми компаниями стратегию прямой рассылки. Вначале она осуществляла рассылку всего 25% от общего числа предложений и собирала информацию об откликах и реакциях потребителей. Затем эти данные поступали на вход нейронной сети, с помощью которой осуществлялся поиск оптимального сегмента потребительского рынка для каждого товара. После этого остальные 75% предложений рассылались уже с учетом найденных закономерностей в указанный сегмент, и эффективность второй рассылки значительно возросла по сравнению с первоначальной. [2]

Нейронные сети уверенно продолжают проникать в нашу жизнь, и примеров тому немало. Чего только стоит развлекательный робот AIBO – электронная самообучающаяся собака с элементами искусственного интеллекта, выпускаемая Sony. [2]

В настоящее время существует большое число различных конфигураций нейронных сетей с различными принципами функционирования, которые ориентированы на решение самых разных задач. Представим некоторые проблемы, решаемые в контексте искусственных нейронных сетей:

- Классификация образов. Задача состоит в указании принадлежности входного образа одному или нескольким определенным классам.
- Кластеризация/Категоризация. Размещение близких образов в один кластер.
- Аппроксимация функций. Нахождение оценки неизвестной функции.
- Предсказание/Прогноз. Предсказание значения в некоторый будущий момент времени.
- Оптимизация. Нахождение оптимального решения.

Нейронные сети могут менять свое поведение в зависимости от состояния окружающей их среды. После анализа входных сигналов (возможно, вместе с требуемыми выходными сигналами) они самонастраиваются и обучаются, чтобы обеспечить правильную реакцию. Обученная сеть может быть устойчивой к некоторым отклонениям входных данных, что позволяет ей правильно «видеть» образ, содержащий различные помехи и искажения.

Для глубокого изучения искусственных нейронных сетей требуются знания нейрофизиологии, науки о познании, психологии, теории управления, теории вычислений, проблем искусственного интеллекта и множества других научных направлений знания.

В современном мире существуют инструментарии, включающие реализацию метода искусственных нейронных сетей. Одним из них является аналитическая платформа Deductor. Данное программное средство может помочь любому предприятию, аналитику, исследователю произвести вычисления, основанные на искусственных нейронных сетях, например, выполнить кластеризацию клиентов по заданным параметрам, спрогнозировать рост или падение цен, на конкретную продукцию.

В наших исследованиях нейронные сети применялись при анализе клиентской базы организации с целью определения лояльности этих клиентов. Для достижения поставленной цели требовалось решить следующие задачи:

- определение общей структуры разрабатываемой информационно-аналитической системы;
- сбор и систематизация статистической информации;
- разработка структуры базы данных клиентов;
- создание интегрированного хранилища данных, а также организация обработки накопленной информации современными методами поддержки принятия решений;
- изучение и применение методов экономического прогнозирования;
- визуализация полученных результатов с использованием АП Deductor.

Необходимость решения таких задач обусловлена жесткой конкуренцией на рынке и постоянной миграцией клиентов от одной компании в другую. Как известно, удержание клиента намного дешевле его возврата. Поэтому возникла необходимость выявления определенных групп клиентов и разработка наборов услуг, наиболее привлекательных именно для них. Произведенная классификация клиентов позволила организации выявить определенные группы клиентов и проводить маркетинговую политику в соответствии с обнаруженными интересами и потребностями клиентов.

Таким образом, применение искусственных нейронных сетей при компьютерном анализе клиентской базы средствами АП Deductor позволяют на высоком уровне

организовать поддержку принятия управленческих решений в организациях на современном этапе.

#### *Литература*

1. Анил К. Джейн, Жианчанг Мао, К.М. Моиуддин - Введение в искусственные нейронные сети
2. Даниил Кальченко, «КомпьютерПресс» №1, январь 2005

### **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ**

***ВАРВАРИНА Наталья, к.т.н., доцент  
кафедра общэкономических дисциплин  
Севастопольского экономико-технологического факультета,  
Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Севастополь, Украина***

***Abstract.** The article is devoted to theoretical aspects of development of the hotel-restaurant sphere, peculiarities of regional market of hotel services, factors of influence on its formation. On the example of the existing mini-hotels in the narrow market segment defined indicators of competitiveness of the hotel-restaurant institutions are defined, the analysis is carried out them.. Recommendations on the practical application of the obtained results.*

***Ключевые слова:** отельно-ресторанный комплекс, качество услуг, конкурентоспособность, факторы влияния, стандарты гостеприимства, целевой рынок, мини-отель.*

Отечественный отельно-ресторанный рынок в Украине, по мнению экспертов [1], развивается достаточно динамично, но до полного насыщения рыночной ниши в этой сфере ещё далеко. Украинским отельерам и рестораторам приходится сталкиваться с целым рядом проблем – несовершенство законодательства, жёсткая конкуренция, низкая покупательная способность большей части населения, нестабильность политического и экономического состояния государства, отсутствие налаженной системы поставок, дефицит высококвалифицированного персонала и пр.

Проблемы развития туристической деятельности, в частности гостиничного хозяйства, исследовали отечественные учёные И. Бочан, Д. Яровой, С. Клубчук, М. Пересичный, А. Магалецкий, Р. Лозинський и др. Однако в экономической литературе недостаточно внимания уделено анализу гостиничного хозяйства как одной из областей туристической деятельности и путям повышения конкурентоспособности отечественного гостиничного продукта.

Предоставление качественной гостиничной и ресторанной услуги, высокие стандарты гостеприимства – требование времени, что зависит от целого ряда факторов (оформление интерьера, качество оборудования, квалификация персонала, обеспечение безопасности проживающих и их имущества, др.).

Состояние отельно-ресторанного бизнеса в регионах определяется различными факторами, влияющими на динамику турпотоков. Наиболее мощные потоки определяют и формируют соответствующие объёмы мест размещения. Цели поездок гостей диктуют набор услуг, необходимых клиентам отелей, а также их уровень обслуживания. Здесь выделяются отельно-ресторанные комплексы, обслуживающие туристов и отдыхающих, и отели для деловых путешественников.

Лидерами спроса на гостиничные услуги являются города, обладающие высоким экономическим потенциалом. По мнению ряда авторов [2], экономический потенциал теоретически может привязываться к численности населения города.

На развитие рекреационных районов существенное влияние оказывают многие факторы, например: уровень экономического развития территории, транспортная доступность территории в пределах СКС, наличие достаточного количества трудовых ресурсов, существование и особенности системы расселения и другие. Это реальные факторы конкретного процесса развития рекреационного района [3].

Целью исследования является изучение предпосылок, факторов влияния на развитие отельно-ресторанного бизнеса в г.Севастополе. Первоочередной задачей в изучении поставленной проблематики является определение общеэкономической конъюнктуры (табл. 1.).

*Таблица 1*

**Показатели общеэкономической конъюнктуры города**

<b>Характеристика показателя</b>	<b>Значение показателя</b>	<b>Анализ показателя, его влияние на развитие отельно-ресторанной сферы</b>
Численность имеющегося населения	381,7 тыс. чел.	Значительная численность населения обуславливает наличие городского муниципального транспорта, частных перевозчиков, тем самым облегчает перемещение людей к объектам предоставления услуг
Территория Севастополя	864 км <sup>2</sup>	В составе г. Севастополь и севастопольской зоны - г. Инкерман, 28 сёл и 30 поселков. Само значение города, как административной единицы, обуславливает приток жителей севастопольской зоны и увеличение клиентской базы ОРК
Прямые иностранные инвестиции на душу населения	451,3 долл. США	Этот показатель обуславливает инвестиционную привлекательность города, есть возможность привлечения иностранных инвесторов. Инвестиции поступают с 31 страны мира.
Объем предоставленных услуг (за 11 мес. 2012 года*)	2055,926 млн. грн.	Показатель характеризует сферу услуг как эффективную и привлекательную и свидетельствует о наличии возможности сотрудничества с другими предприятиями
- в среднем на 1 жителя города	5380,6 грн.	Свидетельствует о том, что население активно пользуется предлагаемыми услугами
Удельный вес малых предприятий в общем объеме услуг от деятельности отелей и ресторанов	95,5%	Очень значительная доля, наличие определенной конкуренции
Уровень занятости населения	63,4 %	Показатель выше среднего по Украине (59%)
Среднемесячная заработная плата наёмных работников	3027 грн.	Превышает уровень минимальной зарплаты в 2,5 раза
Вместительность отелей и других средств размещения	2949 мест	Довольно существенный показатель, обусловленный наличием значительного количества средств размещения

\* - по данным Управления статистики г. Севастополя

В целом экономическая конъюнктура города способствует развитию отельно-ресторанного бизнеса.

На фоне повышенного спроса на отели средней ценовой категории в Украине в целом, в Крыму и в г.Севастополе, в частности, наблюдается рост сегмента мини-отелей. Основными клиентами таких отелей являются бизнесмены и индивидуальные туристы,

количество которых в Украине ежегодно увеличивается на 10-15%.

К сожалению, большинство инвесторов и менеджеров малых отелей не имеют знаний и практического опыта управления таким объектом, что несет за собой ряд негативных последствий. Однако, в данное время у отечественного гостиничного рынка в целом, и у мини-отелей в частности, есть и целый ряд факторов для активного развития, изучению которых и послужит проведенное исследование.

На сегодняшний день рынок города Севастополя достаточно насыщен предприятиями отельно-ресторанного хозяйства, хотя многие из них не отвечают повышенному спросу на высокий уровень предоставления услуг, действующие заведения не отвечают современным стандартам обслуживания.

При разработке бизнес-плана будущего предприятия отельно-ресторанного хозяйства необходимо учесть основные факторы, которые оказывают существенное влияние на данный целевой рынок (рис.1.).



**Рисунок 1. Факторы влияния на выбранном целевом рынке**

Чтобы определить конкурентную среду в отельно-ресторанном секторе, необходимо провести анализ предприятий-конкурентов.

Данные результатов анализа конкурентных позиций малых отелей конкретного микрорайона города сведены в табл. 2.

На основе анализа полученных данных можно сделать следующие выводы:

- наиболее высокими конкурентными преимуществами обладает отельно-ресторанный комплекс «Омега»;
- конкурирующие предприятия недостаточно используют маркетинговые инструменты и рекламу;
- для повышения конкурентоспособности отельно-ресторанного комплекса необходимо иметь определенную специфику концепции, управленческой организации, особенности предоставления услуг, которая отличает его от конкурентов;
- спрос потребителей на услуги конкурентных предприятий отличается постоянством,

зависит от сезонности и ряда маркетинговых факторов;

**Таблица 2**

**Анализ конкурентной среды мини-отелей**

Характеристика конкурентоспособности	Параметры, характеристики	Оценка параметров		
		конкуренты		
		«Омега»	«Морской»	«Ярд»
Маркетинговые преимущества	Имидж	9	7	5
	Доля рынка	30%	20%	9%
	Уровень обслуживания	8	7	5
	Качество продукции	9	7	7
	Эффективность контакта с клиентами	9	7	5
	Месторасположение	10	8	7
Организационные возможности	Потенциал лидеров	8	7	5
	Мотивация работников	9	6	4
	Умение приспосабливаться к изменениям	7	7	6
Эффективность работы	Производственная сила	8	8	7
	Уровень квалификации персонала	8	7	6
	Инновационная деятельность	8	-	-
Соответствие ассортимента услуг спросу		9	7	7
Уровень организации рекламной деятельности		8	5	5

– у отельно-ресторанного комплекса есть все возможности занять конкурентные позиции на данном целевом рынке высокой эффективности контакта с клиентами, повышенной мотивации работников, при условии использования инноваций.

Конкурентным преимуществом действующих отельно-ресторанных комплексов сегодня становится определенная особенность, уникальная услуга (регистрация иностранцев в миграционной службе, услуги личного гида, няни и т.д.).

Необходимо сочетание высоких стандартов гостеприимства и самобытности мест размещения и предприятий питания в комплексе.

**Литература**

1. Проблема конкурентоспособности Украины в гостинично-ресторанном деле [Электронный ресурс]. - Электрон. текстовые данные (30 688 байт) – Режим доступа: < <http://hotel-ua.info/index.php?o=66>>.
2. В каких регионах строить гостиницы?//Гостиничный ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. - Электрон. текстовые данные (15 307 байт) – Режим доступа: < <http://www.turbooks.ru>>.
3. Николаенко Т.В. Процесс рекреационного освоения региона (на примере Крыма) [Электронный ресурс]. - Электрон. текстовые данные - (39 792 байт) – Режим доступа: < [http://tourlib.net/books\\_tourism/recreation3.htm](http://tourlib.net/books_tourism/recreation3.htm)>.



## РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ АКЦИЙ И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ В ТРАНСФОРМИРУЕМОЙ ЭКОНОМИКЕ

*ВОЖЖОВА Елена, к.э.н., доцент  
кафедра общеэкономических дисциплин  
Севастопольского экономико-технологического факультета  
Донецкого национального университета экономики и торговли  
имени Михаила Туган – Барановского, г.Севастополь, Украина*

***Abstract.** The article suggests simulation models to determine the market price of the shares allowing for the economy transformation.*

***Ключевые слова:** финансовые ресурсы, акции, ценные бумаги, управление*

Исследование состояния финансовых ресурсов в акционерных обществах показало, что сложные экономические условия трансформируемой экономики негативно влияют на формирование и размещение финансовых ресурсов в акционерных обществах. [1, С. 92-97]. Предприятия длительное время испытывают дефицит оборотного капитала и, в том числе, собственного акционерного капитала.

Поскольку, важная роль в управлении финансовыми ресурсами в условиях рыночной экономики отведена использованию рыночных инструментов, к которым, по нашему мнению, относятся, прежде всего, те, которые характеризуют отличительные особенности акционерных обществ, это акции, их эмиссия, дивиденды, рыночный механизм оценки стоимости активов, оборотного капитала. Их использование должно обеспечивать акционерным обществам рост финансовых ресурсов, увеличение акционерного капитала, укрепление конкурентоспособности и финансовой устойчивости обществ. Необходимость решения этой проблемы свидетельствует об актуальности темы исследования.

Примеры зарубежного опыта раскрывают различные приемы использования рыночных инструментов в развитии акционерной собственности. В США, например, получила развитие так называемая рабочая акционерная собственность (РАС). Цель программы РАС состоит в формировании коллективного хозяйства [2, С.31-33].

В корпорации «IBM», работникам дано право тратить 10% заработной платы на приобретение акций по ценам значительно ниже рыночных. За достижения, нововведения на своем участке работы, работники получают в подарок акции безвозмездно.

В настоящее время механизм определения рыночной цены акции все ещё формируется, поэтому целью данной статьи является определение особенностей формирования рыночной стоимости акций в трансформирующейся экономике Украины.

Акция как вид ценной бумаги свидетельствует о внесении определенных средств в имущество акционерного общества, удостоверяет право собственности ее владельца на долю в уставном капитале, дает право на получение прибыли (дивиденда) от деятельности общества [3, с. 99-103].

Как известно, акция имеет несколько видов стоимости: номинальную, эмиссионную и рыночную. Вопрос о рыночной стоимости акций возникает при вторичном их обращении путем купли-продажи на рынке ценных бумаг. Рыночная стоимость акции – это цена, по которой акция реализуется на рынке.

В основе рыночной цены акции лежит ее номинальная стоимость. Однако, по законам рынка величина рыночной цены акции определяется множеством факторов, которые формируются соотношением спроса и предложения. Кроме того, в цене акций отражаются все стороны функционирования акционерных обществ. Если абстрагироваться от учета влияния внешних и внутренних факторов, таких как инфляция и девальвация на курс стоимости акций, а также предположить, что количество акций на протяжении

рассматриваемого периода остается неизменным, то становится возможным прогнозирование курсовой цены акций по мере реформирования экономики и нормализации рыночных отношений.

В обобщенном виде рыночная стоимость акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации зависит от отношения получаемых акционерами дивидендов к ставке по банковским депозитам как к альтернативному размещению средств инвестора в форме банковского депозита и определяется следующей формулой:

$$C_m^t = C_n \frac{D^t}{BD^t}, \quad (1)$$

где  $C_m$  – рыночная цена акций в момент времени  $t$ ;  $C_n$  – номинальная цена акций в момент создания (приватизации АО);  $D^t$  – дивиденды, выплачиваемые по акциям в момент  $t$ ;  $BD^t$  – ставка по банковскому депозиту в момент  $t$ ;

Увеличение рыночной цены акций за период  $\Delta t$ , т.е. в момент  $t + \Delta t$  определяется формулой (2):

$$C_m^{t+\Delta t} = C_n \frac{D^{t+\Delta t}}{BD^{t+\Delta t}} \quad (2)$$

Прирост цены акций за промежуток времени  $\Delta t$  определяется соответствующими изменениями уровня дивидендов  $\Delta D$  и ставки банковского депозита  $\Delta BD$  в течение данного периода и определяется формулой (3):

$$\Delta C_m^{\Delta t} = C_n \frac{\Delta D \Delta t}{BD \Delta t} \quad (3)$$

Данные зависимости справедливы для устойчивой рыночной экономики со сложившимися отношениями собственности, и они как бы «поглощают» все другие факторы, в том числе и изменение стоимости активов общества. При трансформации экономики изменение стоимости одних и тех же активов определяется «спекулятивным» моментом, который зависит от того, насколько стоимость активов, изменяется с течением времени. Два предприятия с одинаково первоначально оцененными активами могут иметь совершенно различную их рыночную стоимость, которая будет в конечном счете определяться их способностью порождать прибыль в конкретных условиях рынка и зависит от способности выпуска конкурентоспособной продукции, уровня затрат, для торгового предприятия – близостью к потребителю, «проходимостью» и т.д. Поэтому формула (1) дополняется «спекулятивной» составляющей, а указанное соотношение дивидендов к ставке умножается на отношение текущей рыночной стоимости активов к той их стоимости, которая была принята в качестве исходной (с учетом соответствующих индексаций):

$$C_m = C_n \frac{D}{BD} \times \frac{C_{act}^t}{C_{act}^o}, \quad (4)$$

где  $C_{act}^t$ ,  $C_{act}^o$  – стоимость активов текущая рыночная и на момент приватизации, соответственно.

На рыночную стоимость акций, таким образом, решающее влияние оказывают две составляющие данной формулы. Отношение  $D/BD$  определяет влияние «предпри-

нимательского» фактора, характеризующего результативность ведения бизнеса данным Обществом, а отношение  $C_{act}^t / C_{act}^o$  определяет влияние «спекулятивного» фактора, характеризующего изменение рыночной стоимости активов. Влияние данного фактора является весьма существенным и определяется не только инфляцией, но и неизбежным изменением цены активов в процессе трансформации экономики. При этом главным фактором является реальная рыночная «ценность» активов, определяемая возможностью получения предпринимательского дохода. Фонды одних предприятий органично вписались в рыночную экономику, другие же потребовали существенного переоборудования или даже изменения вида деятельности предприятия для обеспечения рентабельной работы.

Влияние на рыночную цену акций предпринимательской составляющей является достаточно сложным. Процентные ставки по срочным банковским депозитам в национальной валюте составляли в 1995 году 60 – 80% годовых и плавно снизились к 2007 году до уровня 10-17% годовых и выросла в 2012 году до 23-25% годовых. В силу высоких налогов дивиденды выплачиваются далеко не всеми предприятиями. Но это совсем не означает, что рыночная стоимость акций при этом сходит к нулевой отметке. В данном случае необходимо учитывать, что экономика переходного периода накладывает свой отпечаток на «классические» зависимости и требуется учет специфических особенностей, порождаемых трансформацией экономики.

Дивиденды, в общепринятом понимании, являются частью чистой прибыли предприятия (т.е. прибыли после уплаты налогов и обязательных платежей), которая распределяется пропорционально количеству акций или пропорционально доле акционерного капитала. Таким образом, дивиденды выступают в форме дохода, порождаемого самим акционерным капиталом или порождением акций как титулов акционерной собственности.

Особенностью приватизируемых предприятий (особенно не крупных размеров, что характерно для предприятий торговли и ресторанного бизнеса) явилось то, что акционерами стали в преобладающем своем большинстве члены трудового коллектива, возглавляемые прежними руководителями. Этими «новыми» акционерами их отношение к создаваемому доходу оценивалось двояко. Члены трудового коллектива считали (и считают), что в дополнение к предпринимательскому доходу или дивидендам они закономерно получают оплату труда, как в денежной, так и в натуральной формах, в т.ч. и их «неформальную» или теневую часть. Их акционерный капитал явился следствием членства в трудовом коллективе на момент приватизации.

Руководство предприятия или акционеры, сумевшие сконцентрировать в своих руках контрольные или блокирующие пакеты акций, формировали свои доходы также на правах акционеров за счет управления товарными и денежными потоками – созданием дочерних предприятий, игрой на ценах выпускаемой продукции, и другими формами создания теневых доходов. Но этот доход также выступает в их сознании в форме дохода, порождаемого участием в акционерном капитале. То есть, как в первом, так и во втором случаях, акционеры всю совокупность получаемых ими доходов расценивают как фактически полученные дивиденды.

Фактически получаемые дивиденды в течение всего периода переходной экономики значительно отличаются от начисляемых дивидендов, отражаемых бухгалтерским учетом для эффективно работающих предприятий. Дивиденды как предпринимательская составляющая акционерного дохода, таким образом, подразделяются на: а) дивиденды, начисляемые и отражаемые бухгалтерским учетом; б) дивиденды, не отражаемые учетом, но фактически выплачиваемые сверх заработной платы и выступающие в форме предпринимательского теневого дохода. Эти дивиденды дополняются оплатой труда,

выступающей в сознании работающих акционеров, как неотъемлемая часть дохода, порождаемого их участием в акционерном капитале.

Эта последняя составляющая часть со временем обычно уменьшается по мере концентрации акций и постепенной смене состава работающих. Вновь прибывающие работники, не имеющие акций, воспринимают оплату труда уже в ее естественной форме. Также изменяется отношение к данной составляющей и работающих акционеров. В том случае, если дивиденды на предприятии не выплачиваются, оплата труда является единственным источником доходов и выступает как порождение акционерного капитала. Если же дивиденды выплачиваются, то в сознании работающих происходит разделение дохода на две составляющие части – собственно дивиденды и оплату труда.

При неразвитости фондового рынка рыночная цена акций таких акционерных обществ формируется в результате спроса и предложения на локальных рынках. Спрос со стороны инвесторов (акционеров этого же АО или сторонних покупателей) отражает возможность получения доходов на вложенный капитал в текущий момент и в перспективе, сравниваемый с прогнозом динамики ставок по банковским депозитам и с учетом изменения спекулятивного фактора. Цена предложения определяется работающими акционерами. До тех пор пока они представляют собой прежний «трудовой коллектив» оплата труда выступает в виде предпринимательского дохода. Формирование дивидендов принимаемых к расчету цены акций работающими акционерами приватизированного предприятия, отражено в таблице 1.

**Таблица 1**

**Доходы работающих акционеров приватизируемых предприятий, учитываемые ими при формировании цены предложения**

Дивиденды, отражаемые бухгалтерским учетом, $D$	Доход работающих акционеров приватизированного АО, выступающий как результат участия в акционировании
$D = 0$	$D^f = D^\Delta + D^l$
$D > 0$	$D^f = D^\Delta + D$

где,  $D^f$  – фактически получаемые доходы работающими акционерами приватизированного АО;  $D^\Delta$  – теневые доходы, получаемые работающими акционерами приватизированного АО;  $D^l$  – оплата труда, рассматриваемая работающими акционерами как порождение акционерного капитала при оценке ими рыночной стоимости акций.

В результате формула (4), определяющая в данном случае цену предложения акций по оценке работающих акционеров, принимает следующий вид:

$$C_m = C_n \frac{D + D^\Delta + D^l}{BD} \times \frac{C_{act}}{C_{act}^o}, \quad (5)$$

где  $D^\Delta$  – «теневая» составляющая дивидендов.

Этой формулой объясняется тот факт, что работающие акционеры приватизированных предприятий не расстаются с акциями даже в том случае, если дивиденды как официально начисляемые, так и теневые им не выплачиваются. При высоком уровне безработицы решающим фактором для них является возможность получения доходов в виде оплаты труда. Уровень ставки по банковским депозитам не оказывает существенного влияния на сумму оплаты, поскольку размещение вырученных от продажи акций средств в депозит не является реальной и разумной альтернативой по

причине незначительности суммы будущих доходов и высокого уровня инфляции. Формула при этом изменяется следующим образом:

$$C_m = C_n \frac{D^l}{BD} \times \frac{C_{act}^t}{C_{act}^o} \quad (6)$$

В данном случае рыночная цена акций изменяется в зависимости от изменения цены активов (спекулятивной составляющей) и возможности получения оплаты труда работающими акционерами.

Если экономическое положение предприятия ухудшается настолько, что проблематичной становится выплата заработной платы, то работающие акционеры теряют стимул сохранения акций и стремятся реализовать их на основе «спекулятивной» составляющей. Такие ситуации иногда создаются искусственно для концентрации контрольного пакета акций, причем для снижения влияния спекулятивной составляющей предприятия часто приводятся к банкротству, чем обеспечиваются «бросовые» цены акций.

Положение кардинально изменяется тогда, когда производится выплата дивидендов (т.е.  $D > 0$ ). При наличии теневой их части формула принимает следующий вид:

$$C_m = C_n \frac{D + D^\Delta}{BD} \times \frac{C_{act}^t}{C_{act}^o} \quad (7)$$

В этом случае формирование цены предложения на акции данного АО происходит с преобладающим влиянием уровня теневых дивидендов. Возможность их получения в значительных объемах объясняет ожесточенность борьбы части работающих акционеров (как правило, руководства АО) за контрольный пакет акций, ценность которого определяется всей суммой возможных теневых доходов. Для работающих акционеров, не имеющих доступа к теневой части дивидендов цена предложения акций определяется уровнем только официально выплачиваемых дивидендов.

Таким образом, постепенная нормализация экономических отношений, в том числе и с посредством функционирования фондовых бирж и реализации механизма их биржевой котировки и исключения теневых потоков приведут к «классической» зависимости при формировании цены акций.

#### **Список литературы**

1. Базилевич В. Теория трансформационных преобразований / В. Базилевич, Н. Гражевская // Экономика Украины. - № 6. - 2000. - С. 92-97.
2. Галунов Д.В. Условия возникновения акционерных обществ в мировой практике / Д.В. Галунов // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 2003. - №1. - С. 31-33.
3. Протопопова В. Особливості формування фінансових ресурсів акціонерних товариств / В. Протопопова, О. Вожжова // Торгівля і ринок України. - Вип. 12, т.4. – Донецьк, 2001. - С. 99-103.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*МАКОВСКАЯ Наталья, доктор экономических наук, доцент  
заведующий кафедрой экономики и управления,  
Могилевский государственный университет им.А.Кулешова, г.Могилев, Беларусь*

**Abstract.** *The article describes the main theoretical approaches to the formation of wages at the enterprise. These approaches take into account the peculiarities of the price of labor and intra-pay policies as a set of measures to establish effective wage.*

**Ключевые слова:** *заработная плата, спрос на труд, предприятие, внутрифирменная политика оплаты труда, мотивация, производительность*

Формирование заработной платы или зарплатообразование – это механизм образования заработной платы на микроуровне в рамках предприятия. В структуру данного механизма входят: а) заработная плата как цена труда работников, которая влияет на изменение спроса на труд в организации; б) внутрифирменная политика оплаты труда как комплекс мер по формированию эффективной заработной платы, оказывающих влияние на размер издержек при реализации спроса на труд в организации; в) механизм приспособления заработной платы как способ адаптации спроса на труд к изменениям рыночной конъюнктуры.

Заработная плата является расходной частью работодателя на содержание работников в организации. Работодатель заинтересован в оптимизации издержек, связанных с затратами на привлечение и содержание работников. Для работника заработная плата – источник дохода, который он стремится увеличить. Возможности увеличения размера заработной платы у работника ограничены. К такой возможности следует отнести:

- а) увеличение количества, продаваемого труда работника за счет увеличения его интенсивности;
- б) повышение качества труда работника путем инвестирования в его человеческий капитал.

Расходы по формированию заработной платы работников, согласно методологии МОТ включают: денежное вознаграждение за труд, премии и денежные выплаты, натуральные выплаты, взносы работодателя в фонды социального страхования и налоги, относимые на фонд заработной платы.

Заработная плата, являясь расходной частью организации (или работодателя), выполняет определенные социально-экономические функции:

1. Воспроизводственная функция реализует экономические интересы работника, которые включают гарантированный регулярный поток денежных средств, удовлетворяющих основные потребности не только самого работника, но и членов его семьи, обеспечивающей поддержание уровня жизни, который считается минимально приемлемым в обществе;

2. Стимулирующая функция заключается в установлении зависимости заработной платы от результатов труда работника. Эта функция реализует экономические интересы работодателя;

3. Формирование платежеспособного спроса населения. Эта функция связывает заработную плату экономически активного населения страны с макроэкономическими показателями и факторами экономического роста в государстве;

4. Социальная функция ставит цель социальной справедливости и предупреждения социальных шоков как в стране в целом, так и в ее регионах.

По структуре заработная плата состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная (основная) часть заработной платы устанавливается на основе, действующей у работодателя системы оплаты труда. Эта часть не зависит от полученной прибыли, объема продаж и прочих показателей. Постоянная часть заработной платы начисляется за фактически отработанное время или фактически выполненную работу по тарифным ставкам, должностным окладам. Начисление основной заработной платы зависит от: а) квалификации работника; б) сложности выполняемой работы; в) количества и качества затраченного труда.

Переменная часть заработной платы имеет компенсационный и стимулирующий характер. Компенсационные выплаты регулируются нормативно-правовыми актами, стимулирующие – являются желанием работодателя в дополнительных выплатах работникам по результатам их трудовой деятельности исходя из хозяйственных возможностей предприятия. Выражение постоянной и переменной частей заработной платы находят в следующем:

**Таблица 1**

**Структура постоянной и переменной частей заработной платы**

Постоянная заработная плата	Переменная заработная плата	
	Компенсационная часть	Стимулирующая часть
Оплата по тарифным ставкам; Оплата за работу в ночное время; Оплата за работу в праздничные и выходные дни; Оплата за сверхсрочную работу; Доплаты за сложные условия труда	Оплата очередных отпусков; Оплата простоев по вине работодателя; Материальная помощь; Оплата выходного пособия при увольнении; Оплата больничных листов	Выплаты из прибыли; Оплата обучающих программ подготовки и переподготовки; Оплата дополнительной квалификации; Бонусы; Социальный пакет

*Разработано по: [1-2]*

Эффективность внутрифирменного зарплатообразования определяют рыночные принципы формирования заработной платы в организации, к которым относятся:

1. Ставка заработной платы является определяющей при формировании спроса на труд в организации. Спрос на труд – это количество работников, которое работодатель готов нанять в зависимости от уровня установленной в организации ставки заработной платы. Установление ставки заработной платы – это производный процесс от спроса на производимую организацией продукцию.

Если сделать допущения, что все работники обладают одинаковой квалификацией, труд их равнопроизводительный и они трудятся одинаковое количество часов, то зависимость между ставкой заработной платы и количеством труда (нанятых работников) будет иметь вид [3; 4], который представляет собой кривую спроса на труд: чем выше ставка заработной платы в организации, тем меньшее число работников будет принято. Это связано, прежде всего, с ростом издержек на заработную плату.

2. Принципы формирования внутрифирменной ставки заработной платы [5].

Ставка заработной платы представляет собой основу формирования трудового вознаграждения работника, имеющая денежную форму, обладающая определенной стабильностью и выраженная в виде стоимости часа работы (почасовая ставка) или стоимости нормы отработанного за месяц рабочего времени (ставка по окладу). Экономические принципы формирования ставки заработной платы определяются тем, что:

- во-первых, ставка заработной платы экономически эффективна, когда максимального значения достигает разность между дополнительным

производственным результатом и дополнительными издержками на повышение ставки заработной платы, обеспечивает работодателю максимальный уровень прибыли;

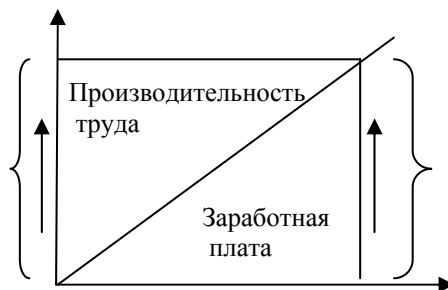
- во-вторых, ставка заработной платы на предприятии позволяет обеспечивать определенный размер прибавки к ней, что позволяет формировать доход работника.

Ставка заработной платы формируется с учетом следующих особенностей:

- при низкой ставке заработной платы работник не стремится к производительной трудовой деятельности;
- при росте ставки заработной платы производительность труда возрастает;
- при высокой ставке заработной платы работник стремится максимизировать свой доход;
- при медленном росте ставки заработной платы каждый последующий прирост вызывает уменьшение трудовых усилий работников.

3. Заработная плата различна для всех категорий работников. Причины различий заключаются в том, что:

- а) работники неоднородны, они отличаются друг от друга знаниями, навыками, опытом, обладают различным уровнем специфического человеческого капитала, и следовательно, разной производительностью труда;
- б) рабочие места неоднородны, они отличаются уровнем заработных плат, видом льгот, условиями труда и т.п.;
- в) существуют статусные рабочие места, с высоким уровнем ставки заработной платы. Работники стремятся занять их, что порождает внутрифирменную конкуренцию за рабочие места. Такая конкуренция ставку заработной платы делает эластичной;
- г) работники имеют не одинаковую производительность труда. Чем выше производительность труда работников, тем выше уровень оплаты его труда (рисунок 1).



**Рисунок 1. Зависимость производительности труда и заработной платы\***

Поэтому, заработная плата увеличивается прямо пропорционально росту производительности труда работника.

Данные теоретические положения обосновывают основные принципы и механизмы формирования внутрифирменной политики оплаты труда на предприятии.

Внутрифирменная политика оплаты труда призвана привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, тем самым оптимизируя, численность работников на предприятии. Разработка системы оплаты труда – это специфический процесс для каждой организации, который учитывает особенности внутрифирменной мотивации и стимулирования труда, уровень квалификации работников, их карьерные интересы и т.п. Кроме этого, специфичность внутрифирменной политики оплаты труда в организации определяют принципы, согласно



которым эта политика реализуется.

К числу таких принципов следует относить:

- общая информированность работников об уровнях заработных плат;
- учет интересов работников и работодателей при формировании политики оплаты труда;
- открытость (или закрытость) информации о заработных платах;
- коллегиальность в принятии решений по формированию размера заработных плат на предприятии.

Основным критерием эффективности политики оплаты труда является согласованность интересов работников и работодателей в области оплаты труда. Так, интересы работодателя состоят в: а) повышении стимулирующего эффекта от заработной платы; б) привлечении и сохранении квалифицированных работников; в) снижении социальных рисков на предприятии (конфликты, нарушение дисциплины и т.п.). Интересы работника заключаются в соответствии уровня заработной платы полученному образованию, опыту, стажу; в соответствии размера заработной платы уровню инфляции; в повышении заработной платы и превышении ее уровня по сравнению оплатой труда за аналогичную работу у других работодателей.

В современной экономике труда выделяются [6-7] несколько подходов к формированию внутрифирменной политики оплаты труда.

1. Пассивный. Формирование системы оплаты труда интерпретируется, как нормативная обязательность выплачивать работникам определенный размер вознаграждения за выполненную работу. Это не является мотиватором эффективных трудовых отношений, основанных на взаимных интересах работников и работодателя. В рамках такого подхода, как правило, происходит односторонняя реализация интересов работодателя связанных с сокращением расходов на оплату труда. Это лишает заработную плату мотивирующей функции к эффективному труду. Реализация такого подхода происходит в рамках кадрового дела производства и подчинена требованиям трудового законодательства.

2. Активный. Политика оплаты труда представляет собой значимый элемент системы управления персоналом на предприятии. Данный подход предполагает взаимовыгодный учет интересов работников и работодателей, которые проявляются в трудовых отношениях по поводу адекватной оценки труда работников, уровня их квалификации и производительности. В качестве принципов данного подхода следует выделить: а) дифференциация заработной платы внутри предприятия должна отражать относительную ценность рабочих мест, степень сложности выполняемых работ, уровень квалификации работника; б) сопоставимость внутрифирменной заработной платы со средним уровнем заработной платы на совокупном рынке; в) соответствие уровня заработной платы работника результатам его труда.

Итак, модернизация и совершенствование принципов построения внутрифирменной политики оплаты труда, учет издержек на ее формирование изменяет и добавляет элементы в организацию оплаты труда, вырабатывает новые формы заработной платы. Все это в совокупности влияет на формирование спроса на внутренних рынках труда организаций.

### *Литература*

1. Экономика труда: учеб.пособие / М.А. Винокурова, Н.А. Горелова; под ред. Винокурова М.А. – СПб.: Питер, 2004. – 656 с.
2. Управление персоналом: энциклопедический словарь / А.Я. Кибанов [и др.]; под общ. ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Инфра – М, 1998. – 453 с.
3. Эренберг, Р.Дж., Смит, Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р.Дж. Эренберг, Р.С. Смит. – Москва: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.

4. Капелюшников Р.И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации / Р.И.Капелюшников. – Москва: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2001. – 309с.
5. Маковская, Н.В. Внутренние рынки труда: методология, формы регулирования и условия эффективного функционирования в Республике Беларусь: моногр. / Н.В. Маковская. – Могилев : УО «МГУ им.А.А.Кулешова», 2008. – 272 с.
6. Капелюшников, Р.И. Механизм зарплатообразования в промышленности / Р.И.Капелюшников // Вопросы экономики. - 2004. - № 4. - С.46-59
7. Стукен, Т.Ю. Внутрифирменная политика оплаты труда ( на примере организаций г.Омска) / Т.Ю.Стукен. Сб. науч. трудов «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования / ГУ-ВШЭ, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю.Шерешева. - М.: изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2009.- С.440-450

## СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

***ТИШКОВСКАЯ Татьяна, старший преподаватель кафедры отраслевых экономик, Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь***

***Abstract.** We considered the tendencies of development of public catering in the Republic of Belarus in the article, including their social trend. Public catering trade put lets of educational establishments and manufacturing organizations are belonged to them.*

***Ключевые слова:** общественное питание, сеть торговых объектов общественного питания, торговые объекты общественного питания социальной направленности, обеспеченность местами в торговых объектах общественного питания, продукция собственного производства, покупные товары.*

Общественное питание – одна из отраслей народного хозяйства Республики Беларусь, которая имеет важное социальное значение: она способствует удовлетворению потребности населения в продуктах питания. Поэтому анализ состояния общественного питания, выполнение социальных стандартов по обслуживанию населения Республики Беларусь, совершенствование работы торговых объектов отрасли, расширение услуг общественного питания на сегодняшний день являются важнейшими задачами, стоящими перед руководством страны.

Сеть общественного питания Республики Беларусь имеет устойчивую тенденцию к росту и на конец 2011 года составила 12029 ед. торговых объектов общественного питания на 744,5 тыс. мест. Это позволило выполнить всем областям и г. Минску требования государственного социального стандарта по обеспечению населения республики местами в общедоступной сети общественного питания.

Активная политика социальных преобразований в республике способствует дальнейшему развитию современных организаций общественного питания. В 2011 году в городах республики за счет реконструкции, перепрофилирования и нового строительства было открыто 479 торговых объектов общественного питания на 196 тыс. мест.

По оценке Министерства торговли Республики Беларусь социальную направленность имеют 50 % торговых объектов общественного питания республики, в которых на продукцию общественного питания установлены предельно низкие наценки, позволяющие обеспечить доступность услуг питания для всех категорий населения.

Министерством торговли совместно с органами управления торговлей, услугами первостепенное внимание уделяется совершенствованию питания социально значимых слоев населения: учащейся молодежи, рабочих и служащих.

Питание учащейся молодежи республике осуществляется в соответствии с Рекомендациями по организации питания детей и учащейся молодежи в учреждениях образования, утвержденными Министерством торговли и Министерством образования.

При учреждениях образования функционирует более 4,3 тыс. торговых объектов общественного питания или 36 % всей сети.

К началу 2011/2012 учебного года при учебных заведениях было введено 14 торговых объектов общественного питания на 1544 места (в том числе 6 при ВУЗах, 1 при ПТУ и 7 при школах), проведены капитальные ремонты столовых в 9 учебных заведениях, косметический ремонт – практически во всех общеобразовательных школах. На проведение ремонтов учреждениями образования затрачено 43 млрд. р. Приобретено 968 единиц торгово-технологического оборудования на сумму 3,2 млрд. р., мебели – на 1,3 млрд. р.

Организациями общественного питания, включая потребительскую кооперацию, питание организовано в 44 % школ, в которых обучается около 60 % всех школьников. В городах республики создано 33 комбината школьного и студенческого питания, которые служат базовыми организациями для обеспечения столовых, буфетов полуфабрикатами, кулинарными, булочными и мучными кондитерскими изделиями и другими товарами.

Для более полного удовлетворения спроса учащихся и студентов в проведении различных мероприятий, культурного досуга молодежи при учебных заведениях функционирует 161 кафе и баров, 38 магазинов и отдела кулинарии. Практически во всех учебных заведениях республики организованы буфеты или предусмотрен отпуск покупных товаров с линии раздачи, где можно дополнительно приобрести соки, молочные продукты, фрукты, овощные салаты, булочно-кондитерские изделия и другую кулинарную продукцию.

В целях воспитания культуры питания у подрастающего поколения, расширения ассортимента, повышения качества пищи организациями общественного питания совместно с педагогическими коллективами проводится работа по внедрению новых форм обслуживания учащихся. Это организация питания по типу «шведского стола», доставка скомплектованных рационов питания в индивидуальной упаковке, прием заказов на блюда по меню завтрашнего дня, проведение дней сладкоежек и белорусской кухни и др. Широкое распространение получила организация питания учащихся с предварительным накрытием столов и подачей салатов, супов, напитков во много порционной посуде с последующим их порционированием самостоятельно учащимися или с помощью дежурных учителей и старшеклассников.

В целом по республике по системе предварительных заказов блюд по меню завтрашнего дня работает более 50 % школьных столовых, охват горячим питанием в них составляет 85-100 %.

Питание обучающихся осуществляется за счет бюджетных средств и родительской оплаты. За счет бюджетных средств (полностью или частично) питанием обеспечивается более 50 % учащихся общеобразовательных учреждений.

Питание учащихся и студентов средних специальных и высших учебных заведений осуществляется за наличный расчет.

Оказываемое внимание и поддержка на государственном уровне организации питания учащейся молодежи позволила обеспечить доступность услуг общественного питания в школьных, студенческих столовых республики и обеспечить охват питанием учащихся общеобразовательных учебных заведений на уровне 77-95 %, учащихся и студентов средних специальных и высших учебных заведений – от 40 до 75 %.

Питание рабочих и служащих осуществляется в 1,3 тыс. столовых и буфетах, что составляет 11 % от количества всех объектов питания.

В республике 30 % производственных организаций осуществляют удешевление питания за счет собственных средств, выплачиваются дотации на питание работникам от 50 до 160 тыс. р. (ОАО «МИСОМ ОП», РУП «Белпромимпэкс», ОАО «Кобринский инструментальный завод «Ситомо», РУП «Витебский завод тракторных запасных частей» и др.). Так, например, в ОАО «Гродножилстрой» в 2012 году сумма дотации на питание работников по организации составила 475 млн. р. Ряд организаций предоставляют работникам бесплатное питание за счет средств организаций (ОАО «Жабинковский сахарный завод», ОАО «Слонимский мясокомбинат», ОАО «Ошмянский мясокомбинат» ОАО «Волковский мясокомбинат», СП «ЛеорПластик и др.).

Для обеспечения доступности услуг по месту работы снижаются наценки общественного питания на 5-30 % на продукцию собственного производства и торговые надбавки, либо осуществляют реализацию продукции общественного питания без наценки. Это такие организации как, РУП «Вистан» (Витебский станкостроительный завод), завод «Могилевлифтмаш», ОАО «Пружанский льнозавод». В Речицком метизном заводе действует скидка для работников, которые состоят в профсоюзе: 25 % на горячее питание и 15 % на полуфабрикаты, причем по электронному пропуску могут пообедать и близкие родственники сотрудников.

В 30 % производственных организаций предоставляется питание в кредит (УП «Белкоммунмаш», ЗАО «Атлант», ТПРДУП «МТЗТОРГСЕРВИС», «Могилевхлебопродукт», УП «Минский моторный завод», ОАО «Полимер» г. Витебск, ОАО «Лакокраска» г. Гродно и др.), применяется талонная система, устанавливаются платежные терминалы, продолжается работа по внедрению электронных карточек для расчетов за обеды.

В 2011 году при производственных организациях открыто более 35 торговых объектов общественного питания на 971 мест, оборудовано более 600 комнат приема пищи.

Для более полного удовлетворения потребностей работающих в услугах общественного питания в 2011 году в 12 производственных организациях Витебской области организована работа столов заказов по реализации продукции общественного питания. В Могилевской области организована работа 15 отделов кулинарии, 56 столов предварительных заказов, в Минской области дополнительно организована работа 35 магазинов и отделов кулинарии на 47 мест, 32 кондитерских цехов, выпускающих широкий ассортимент кулинарных и кондитерских изделий.

Более 53 производственных организаций, не имеющих возможности организовать работу торгового объекта общественного питания, заключили договоры на питание работников в объектах иных субъектов хозяйствования, расположенных в непосредственной близости.

Организациями осуществляется доставка питания по заказам работников, выездного обслуживания. В 2011 году более 200 организаций пользовались услугами кейтеринговых служб, в 160 организациях осуществлялась доставка скомплектованных обедов.

Проводится работа по внедрению новых технологий производства продукции на основе шокового охлаждения и заморозки готовых блюд и изделий. Так, например, структурными подразделениями транспортного республиканского унитарного предприятия «Гомельское отделение Белорусской железной дороги» внедрена система доставки обедов «шоковой заморозки» в удаленные от основной столовой производства, оборудованные комнатами приема пищи, меню комплексных обедов ежедневно размещается на сайте отделения.

В результате проводимой работы охват питанием работающих в производственных организациях составляет в среднем до 60 %, а в ряде предприятий – и до 80-90 % (ОАО «Світанак» г. Жодино, КПУП «Брестводоканал», ОАО «Белшина» г. Бобруйск, ОАО «Гомельский жировой комбинат», ОАО «Гродно Азот»).

Положительную тенденцию имеет развитие общедоступных торговых объектов общественного питания, сеть которых на 1 января 2012 года составляет 7302 единиц на 325,4 тыс. мест. Приоритетным является открытие торговых объектов общественного питания, основанных на традициях белорусской национальной кухни. Это рестораны «Камяніца», «Талака», «Гасцінны маёнтак» в г. Минске, кафе «Карчма Будзьма», ресторан «Старое время» в г. Гомеле, ресторан «Печерское предместье» в г. Могилеве и др. Наряду с белорусской национальной кухней, развивается сеть организаций с национальными кухнями народов мира. Например, только в г. Минске представлено более 30 кухонь народов мира.

Сегодня 47 % общедоступных торговых объектов общественного питания – это рестораны, кафе, бары. В республике появились новые типы торговых объектов общественного питания – рестораны быстрого обслуживания, в том числе и с белорусской национальной кухней, кофейни и др. Наряду с ресторанами «Макдональдс» действуют такие сетевые организации, как «Sun Café», «Эль Помидоро», «Патио Пицца», «Дабл кофе», «Темпо». Развивается сеть специализированных торговых объектов общественного питания, предназначенных для реализации пива отечественного производства. За 2011 год открыто 28 торговых объектов общественного питания, специализирующихся на реализации пива отечественного производства. Это пивной ресторан ООО «Арена-пицца» в г. Витебске, пивной ресторан «Гвоздь» ООО «Пивной ряд» в г. Минске, пивной бар «СВ» ЧТУП «Нави-старт» в г. Орше, пивной бар «Яночка» в г. Иваново, бар «Причал» ОДО «Меркурий» в г. Бобруйске и др. Кроме того, в г. Минске открыта сеть магазинов разливного пива «Пивной разлив» ОДО «РДС-групторг» и «Литр.а» ООО «ЛитраГрупп», которые предлагают от 12 до 18 наименований пива, а также квас, медовуху, сбитень.

Актуальным является развитие сети объектов быстрого обслуживания, позволяющих при относительно небольших материальных затратах решить проблему предоставления услуг питания с минимальными затратами времени на получение и прием пищи, особенно в местах миграционных потоков населения. В городах республики насчитывается около 2,4 тыс. торговых объектов быстрого обслуживания. Именно эта сфера услуг питания в условиях экономического кризиса менее всего ощутила негативные его последствия, число посетителей здесь практически не изменилось.

Правительством республики утверждена система государственных социальных стандартов по обслуживанию населения республики, в которой предусмотрен норматив обеспеченности населения местами в общедоступных торговых объектах общественного питания по республике не менее 22 на 1000 человек. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23 февраля 2011 года № 227 норматив социального стандарта в отрасли общественного питания увеличен до 40 мест и установлено, что выполнение норматива обеспечивается до конца 2015 года. В настоящее время он составляет 34,4 места на 1000 человек (2004 г. – 18,6 мест, 2005 г. – 19,1, 2006 г. – 19,9, 2007 г. – 21,4, 2008 г. – 23,5, 2009 г. – 25,1, 2010 г. – 27, мест).

В целях приближения услуг питания к потребителю продолжается работа по интеграции торговых объектов торговли и общественного питания за счет открытия в универсамах, торговых центрах, гипер- и супермаркетах кафе, ресторанов, баров, кафетериев, цехов по производству кулинарных и кондитерских изделий. Сегодня при торговых объектах розничной торговли работает 599 заготовочных цехов (кулинарных, и кондитерских и др.), продукция которых пользуется повышенным спросом у населения.

В целях обеспечения соответствия продукции, услуг общественного питания действующему законодательству по техническому нормированию и стандартизации, защите прав потребителей разработаны и действуют в отрасли государственные стандарты (СТБ 1209-2005 «Общественное питание. Термины и определения», СТБ 1210-2010

«Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населения. Общие технические условия» и др.). В соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь производство продукции, в том числе кулинарной, осуществляется по технологическим документам (технологическим картам, рецептурам, технологическим инструкциям и т.п.), содержащим требования к её качеству и безопасности. Юридические лица и индивидуальные предприниматели постоянно разрабатывают новые, фирменные блюда и изделия с учетом потребительского спроса и специфики работы торговых объектов общественного питания. Порядок разработки и утверждения новых, фирменных блюд, кулинарных и мучных кондитерских изделий в общественном питании определяет СТБ 1210-2010.

Для обеспечения лабораторного контроля качества выпускаемой продукции в городах республики функционирует 86 технологических пищевых лабораторий, из них 21 аттестована Министерством торговли.

Одним из условий стимулирования развития рынка услуг питания является создание конкурентной среды в данной сфере деятельности, либерализация условий осуществления ресторанного бизнеса.

В этой связи в 2009-2012 годах Министерством торговли совместно с заинтересованными лицами было принято ряд нормативных правовых актов, позволяющих существенно упростить хозяйственную деятельность торговых объектов общественного питания: предоставлено право параллельного проектирования и строительства объектов, сняты ограничения по закупке товаров за наличный расчет и использованию наличных денег из выручки, расширены критерии применения упрощенной системы налогообложения, упрощены санитарно-гигиенические требования к торговым объектам общественного питания и порядок заключения договоров аренды, отменено присвоение наценочных категорий, сокращено количество обязательных к применению первичных учетных документов и др.

Одним из основных условий стимулирования развития ресторанного бизнеса является дальнейшая либерализация ценообразования. С 1 марта 2012 года Указом Президента Республики Беларусь от 25 марта 2011 года № 72 «О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь» предоставлено право свободного формирования цен во всех торговых объектах общественного питания, за исключением объектов при учреждениях образования, отменена необходимость составления экономического обоснования применяемого уровня цен.

В республике широко развито наставничество, передача опыта работы старшего поколения молодым работникам, отработана практика присвоения лучшим кулинарам квалификационных званий «Мастер-повар», «Мастер-кондитер». Это почетное звание сегодня присвоено 456 лучшим работникам. Многие из них удостоены звания «Заслуженный работник сферы обслуживания». Белорусские кулинары достойно представляют Республику Беларусь на международных конкурсах и кулинарных олимпиадах. Хорошей традицией стало проведение республиканских конкурсов «Лучший ресторан, кафе года», республиканских конкурсов кулинарного искусства и сервиса.

Дальнейшее развитие общественного питания за внедрением новых технологий приготовления пищи на основе использования высокотехнологичного оборудования, полуфабрикатов высокой степени готовности. Для этого в республике должен быть налажен их выпуск в необходимых объемах, ассортименте и по качеству не хуже импортных аналогов. В первую очередь это касается замороженных овощных полуфабрикатов – картофеля фри, картофельных оладий, драников и т.п.

В 2011-2015 годах развитие сети торговых объектов общественного питания будет осуществляться по следующим основным направлениям: открытие специализированных пивных объектов; объектов, основанных на традициях белорусской национальной кухни,

отражающих колорит и самобытность белорусской культуры; создание специализированных объектов, в том числе детских кафе, кофеен, блинных и других, ориентированных на организацию обслуживания молодежи, посетителей с детьми; развитие сети общественного питания в зонах комплексного торгового обслуживания в форме фуд-кортов объектов питания различных концепций, не дублирующих одна другую, и др.

За этот период планируется увеличить действующую сеть торговых объектов общественного питания на 767 единиц или на 25,5 тыс. мест. До конца 2015 года обеспеченность местами общедоступных торговых объектов общественного питания на 1000 жителей в городах составит 40 мест, в г. Минске – 45 мест.

Таким образом, развитие инфраструктуры торговых объектов общественного питания социальной направленности, ориентированных на низкий ценовой диапазон и предоставляющих комплекс услуг, является одним из приоритетных направлений развития общественного питания Республики Беларусь.

## CONEXIUNILE INTERIOARE – UN ELEMENT-CHEIE AL DEZVOLTĂRII PORTURILOR

*Svetlana BÎRLEA, dr., conf. inv.  
Angela Stela IVAN, lect. univ., drd.*

*Catedra Inginerie și Științe Aplicate, Universitatea de Stat "B.P. Hasdeu", Cahul, R. Moldova*

*Abstract. A fundamental component in the port and maritime shipping industries are the hinterland. The hinterland is the land or district behind a coast or the shoreline of a river. Hinterland connections of the port are the collection of infrastructure enabling products to be transported to and from the port. The competitiveness of a port is determined to a large extent by the hinterland connections. Hinterland connections are a very important factor of economic development of every maritime country.*

*Cuvinte cheie: port, transport maritim, transport portuar, hinterland, nod logistic, conexiuni interioare, dezvoltarea porturilor.*

Transportul maritim s-a dezvoltat odată cu economia mondială și reprezintă cea mai ieftină și cea mai avantajoasă cale de comunicație. Astăzi, transportul maritim este reprezentat de o comunitate internațională bine cristalizată, ce utilizează flote performante, sisteme avansate de comunicații, specialiști de înaltă clasă, bucurându-se de **principiul fundamental al unui comerț liber**.

Luând în considerație necesitatea realizării legăturii între producție și consum, transporturile sunt acelea care deplasează marfa de la producător la consumator prin intermediul porturilor. Existența unui sistem de transport performant în activitatea portuară facilitează și garantează dezvoltarea atât a porturilor cât și a economiilor naționale. Deci, transportul maritim este o forță foarte puternică, aducând o contribuție majoră la dezvoltarea comerțului mondial și asigurând dezvoltarea și modernizarea economiilor naționale [9].

Cresterea performanței transporturilor maritime impune: optimizarea în utilizarea distanțelor; optimizarea volumului de marfuri ce urmează a fi transportate spre port sau din port; utilizarea capacităților existente, precum și pastrarea în siguranța a marfurilor. Competitivitatea unui port este legată, în mare măsură de disponibilitatea, capacitatea și calitatea legăturilor cu hinterlandul.

Termenul de "hinterland" reprezintă terenul sau zona din spatele unui port maritim sau fluvial. Concret, cuvântul se aplică regiunii situată limitrof unui port, detinută de statul / regiunea care deține zona de mal respectivă. Zona din care produsele sunt livrate la port pentru transportul

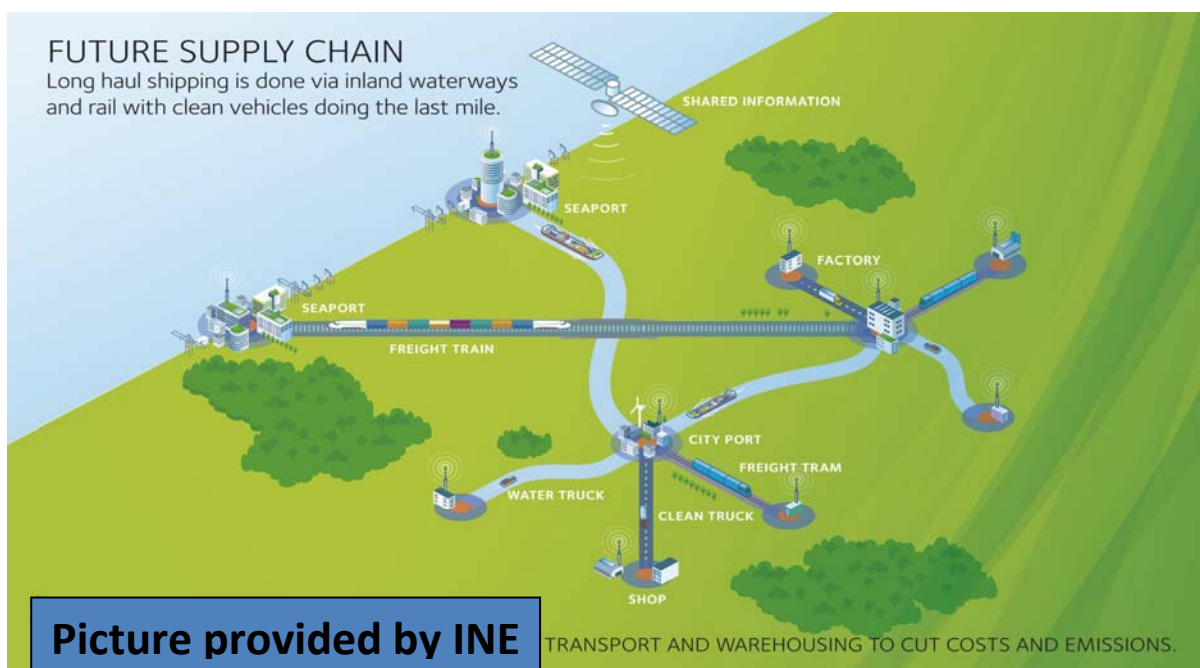
maritim în altă parte, reprezintă hinterlandul portului (figura 1).

Definiția asumată de port de "hinterland", este zona de interior de la portul la care importurile sunt distribuite și din care exporturile sunt colectate. Pentru o serie de motive, nu în ultimul rând conditionate și de calitatea rețelelor de transport terestre și restricțiile privind circulația transfrontalieră, în mod tradițional, fiecare port tinde să aibă un hinterland relativ clar definit și independent. Această opțiune se modifică considerabil începând cu a doua jumătate a secolului 20, ca urmare a evoluțiilor de infrastructură, politice și tehnologice, când nu mai putem să vorbim despre traficul dependent de un anumit port, ci mai degrabă de trafic volatil care poate fi tranzitat de/în mai multe porturi.

Legăturile cu hinterlandul includ toate modalitățile de transport disponibile în zona respectivă, feroviar, auto, naval, aerian, prin conducte. Astfel, satisfacerea cerințelor de transport portuar se realizează printr-o rețea unică, reunind toate modalitățile de transport disponibile în zona respectivă.

Conexiunile cu hinterlandul portului permit colectarea de produse pe infrastructura existentă, care pot să fie transportate la și de la port. Din ce în ce mai mult, conexiunile din interiorul teritoriului joacă un rol vital în succesul porturilor europene.

Dar, trebuie să luăm în considerare faptul că un port interior nu este un port intermediar. Un port interior este ceva între un port maritim (port intermediar) și o platformă de distribuție. Portul interior are nevoie să devină o conexiune în teritoriul interior a unui port maritim.



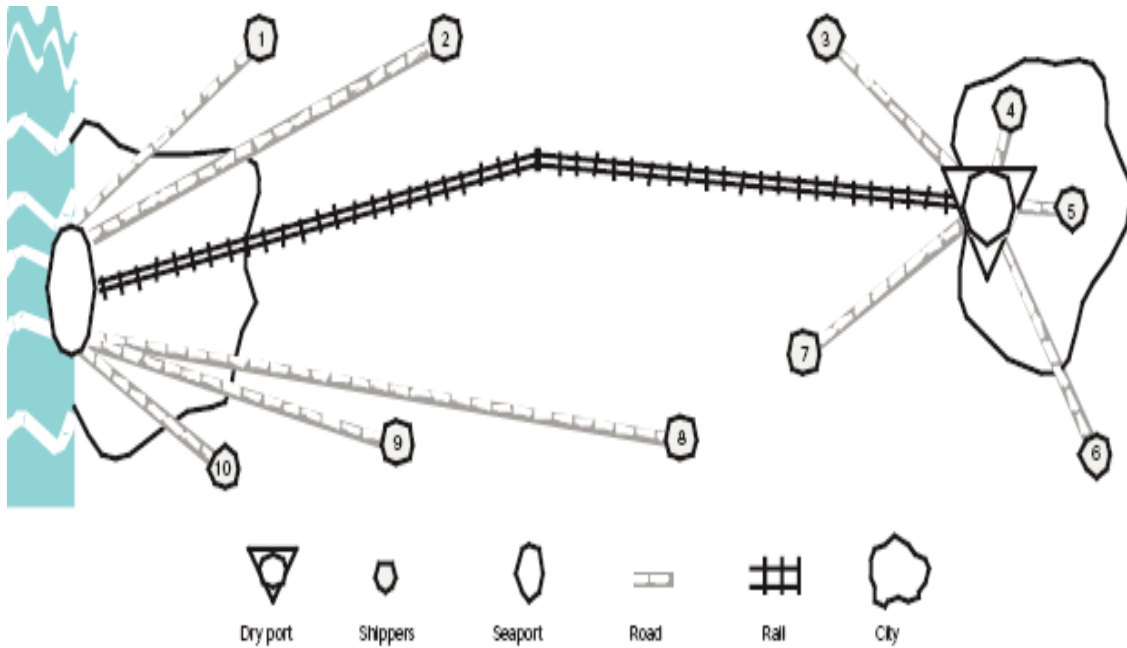
**Figura 1. Conexiuni interioare [8]**

Schema din figura 2, prezintă fluxul de conexiuni între un "sea-port" – port maritim, un "dry-port" – port interior și aglomerarea urbană – hinterland.

Dupa cum lesne se poate observa, din portul maritim (sau fluvial), se poate comunica prin căi rutiere, cu locații diferite (punctele 1, 2, 8, 9, 10).

Legătura cu portul interior (dry-port – portul de uscat) se poate efectua pe cale ferată, dar și prin conexiuni de căi rutiere, printr-un terminal intermodal sau un punct de fuziune între moduri de trafic diferite. Astfel, din zona de port interior, distribuția mărfii către și dinspre hinterland se poate lesne asigura (fiind vorba de distanțe mici), pe cale rutieră.





**Figura 2. Flux de conexiuni interioare [3]**

Astfel de modele de conexiuni între porturile mari, maritime și fluviale, cu porturi interioare, care să deservească în mod eficient, nevoile și cerințele comunităților și aglomerațiilor urbane, aflate la distanțe mai mari față de o deschidere la mare sau la fluviu, ar putea aduce mari avantaje în eficientizarea schimburilor de marfuri și a creșterii economice a zonelor respective.

În Europa există o rețea de coridoare, care conectează marile porturi de la mare sau fluviu cu astfel de porturi interioare. În figura 3, este prezentată această rețea de coridoare europene.



**Figura 3. Rețea de coridoare europene [3]**

Odată cu perfecționarea modalității de transport și a scurtării timpilor de transport, aceste conexiuni interioare vor deveni o realitate obisnuită în mecanismul economic.

Satisfacerea necesitatilor materiale și spirituale ale societății și ale fiecărui cetățean, impune asigurarea organizării la standarde din ce în ce mai înalte, a deplasării în timp și în spațiu a marfii. Dinamica creșterii capacității de transport pe plan național și pe plan mondial, în ultimele decenii, are o tendință similară cu cea a dinamicii comerțului internațional. Din acest motiv, transporturile internaționale, conexiunile interioare și dezvoltarea porturilor, au un rol din ce în ce mai important, durata transportului fiind un factor preponderent.

Dacă porturile întotdeauna vor să fie vitale și eficiente, atunci, schimbările, inclusiv, modificări instituționale, și de adaptare ar trebui să fie un proces continuu. Astfel, tendința principală ce caracterizează evoluția transporturilor, o constituie creșterea vitezei mijloacelor de transport, modernizarea lanțului logistic și implementarea modelului de conexiuni prezentat în lucrarea de față.

#### ***Bibliografie:***

1. “Port Competition and Hinterland Connections” - Discussion Paper No. 2008-19 October 2008, OECD, International Transport Forum
2. “Hinterland Connections of Seaports” - United Nations Economic Commission for Europe, New York and Geneva, 2010
3. “Improving Connection between Gateways and the Hinterland” - SustAccess Project, within the Interreg North Sea Programme, Region Västra Götaland, Göteborg, Sweden
4. White Paper - Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system
5. DG Ener - creating a competitive internal energy market to lower prices, to develop renewable energy sources, to reduce energy dependence and to reduce energy consumption
6. DG MOVE - transport policy and alternative fuel policy
7. HM Treasury (2006a), The Eddington Transport Study: the case for action, HM Treasury/Department for Transport.
8. [www.inlandnavigation.org](http://www.inlandnavigation.org)
9. <http://www.imo.org/OurWork/Environment/Pages/Default.aspx>

### **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (по результатам исследования предприятий северного региона Республики Молдова)**

***Ирина МОБИЛЭ, конференциар, доктор эк. наук  
кафедра экономики и менеджмента, Бельцкий государственный университет имени  
Алеку Руссо, Р. Молдова***

***Abstract.*** Modern economic attitudes of the enterprises and the organizations are based on market laws of a supply and demand, a competition. Increase of competitiveness of Republic Moldova is the actual problem assuming formation of the effective human capital. Quality and competitiveness of the human capital, its professionalism is a major factor providing competitiveness of the enterprise. Formation of strategic competitiveness is provided through regular increase of an educational level of workers.

***Key-words:*** competitiveness, the human capital, regional progress.

Современные экономические отношения предприятий и организаций основываются на рыночных законах спроса и предложения, конкуренции. Развитие молдавской экономики, ее отраслей, и на микроуровне – предприятий, увеличение ВВП и уровня жизни населения, достойное соперничество отечественных предприятий с другими

производителями товаров и услуг, в том числе иностранных, обуславливает акцентирование внимания на конкурентоспособности деятельности экономических агентов, отраслей, регионов и страны в целом.

По оценке Всемирного экономического форума, в 2011 году Молдова занимала 93 место по конкурентоспособности из 142 стран. В то время как Румыния – 77 место, Казахстан – 72 место, Украина – 82 место, Россия – 66 место. В 2012 году Молдова занимает уже 87 место, то есть наблюдается рост на 6 пунктов по сравнению с 2011 годом [1].

Исходя из этого, повышение конкурентоспособности Республики Молдова является актуальной задачей, предполагающей формирование эффективного человеческого капитала, который состоит из знаний и умений работников предприятия, поскольку именно они воплощают инновации.

Вопросам конкурентоспособности, в том числе, конкурентоспособности человеческого капитала уделяется повышенное внимание, как со стороны ученых-исследователей, так и практикующих менеджеров. В связи с этим, был рассмотрен и проанализирован стратегический подход в управлении человеческим капиталом, который отражен в работах ученых: Акофф Р., Ансофф И., Боумэн К., Друкер П., Каплан Р., Карлофф Б., Тэйлор Ф., Томпсон А., Нортон Д., Николеску О., Магура М., Хедоури Ф., Хильб М., Лютенс Ф., Стрикленд А., Салвенди Г., Спивак В.; теория человеческого капитала, которая получила развитие в работах А. Смита, В. Петти, У. Фарра, Э. Энгеля, Т. Витстейна, Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброта, Б. Хансена; теории конкурентоспособности, в том числе конкурентоспособности персонала, в работах ученых: Шумпетер Й., Портер М., Друкер П., Белостечник Г., Попа А., Шмык А.

Ученные утверждают, что конкурентоспособность работника обеспечивает конкурентоспособность предприятию, отрасли, региону, страны.

Майкл Портер пришел к выводу, что конкурентоспособность государства необходимо определять не как категорию макроэкономики, достигаемой с помощью кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики, а как производительность, т.е. эффективное использование рабочей силы и капитала [5]. Йозеф Шумпетер акцентирует внимание на «эффективной конкуренции» и подчеркивает, что именно предприниматель является движущей силой экономического развития любой страны. Группа российских авторов - Богданова Е., Миляева Л., Маркелов О., Подольная Н. - рассматривают конкурентоспособность на рынке труда как специфический вид товарной конкурентоспособности, который определяется потребительной стоимостью реализуемого товара, его качественной определенностью. Тем самым, авторы отождествляют конкурентоспособность человеческого капитала с качественными характеристиками (квалификация, профиль подготовки, возраст, пол и т.п.). Сотникова С., Немцева Ю., Охотский Е., Рачек С. рассматривают механизм приведения конкурентных преимуществ рабочей силы (способности к труду) в функционирующее состояние. Фатхутдинов Р. акцентирует внимание на стратегической конкурентоспособности объектов, в том числе, персонала предприятия, необходимости развития персонала, его обучении, как основе развития бизнеса [6].

Особое внимание необходимо уделить стратегической конкурентоспособности человеческого капитала, поскольку для формирования определенных квалификационных характеристик в будущем необходимо время и соответствующие затраты, что возможно предусмотреть уже сегодня. Если следовать теории конкурентоспособности работника, то текущая (фактическая) конкурентоспособность определяется уже имеющимся потенциалом работника, сформированным в прошлом, в процессе обучения. Это сложившаяся конкурентоспособность конкретного человека на конкретном рынке в конкретных условиях места и времени. Будущую конкурентоспособность работника необходимо планировать и формировать в соответствии с потребностями предприятия в будущем (к примеру, через 5-10 лет), используя научные подходы, основными из которых, по нашему

мнению, являются стратегический, инновационный и маркетинговый подходы.

Эффективность формирования конкурентоспособности человеческого капитала будет выше, если этот процесс будет акцентироваться на мезо-уровне, то есть в регионах. Поскольку существуют различия в трудовых ресурсах, их составе, образовании, специализации, миграции, обусловленные региональным расположением рынка труда.

Северный регион Республики Молдова включает мун. Бэлць и 11 районов, постоянно проживает 1010,3 тыс. чел. или 28,4% всего населения республики. Объем производимой продукции, в регионе составил в 2011 году 5869,0 млн. лей или 21,4% из которой 5648,8 продано, в том числе 31,2% — на внешний рынок. Все территориально-административные единицы региона представляют различные части Европейского региона. Частью европейского региона „Верхний Прут” являются Фалешты, Единцы, Окница, Рышканы и Бричаны; европейского региона „Сирет-Прут-Нистру” – районы Флорешты и Сорока; в европейский регион „Нистру” вошли Дондюшаны, Окница, Сорока, Флорешты [2].

С целью изучения конкурентоспособности человеческого капитала в северном регионе Республики Молдова, было осуществлено социологическое исследование, в котором участвовало 108 предприятий (индивидуальные предприятия – 13, общества с ограниченной ответственностью – 37, акционерные общества – 30, государственные и муниципальные предприятия – 28). Респонденты были сгруппированы по возрасту (70% респондентов – в возрасте 21-40 лет), по трудовому стажу (до 5 лет – 35%, от 6 до 10 лет – 22%, от 11 до 20 лет – 22%, от 21 до 30 лет – 19% и свыше 31 год – 2% респондентов), по уровню образования – свыше 46% респондентов – с высшим уровнем образования и 26,6% – высшим незаконченным. По категориям персонала, в опросе участвовали 25% - менеджеров, 48% – специалистов и 28% – рабочих.

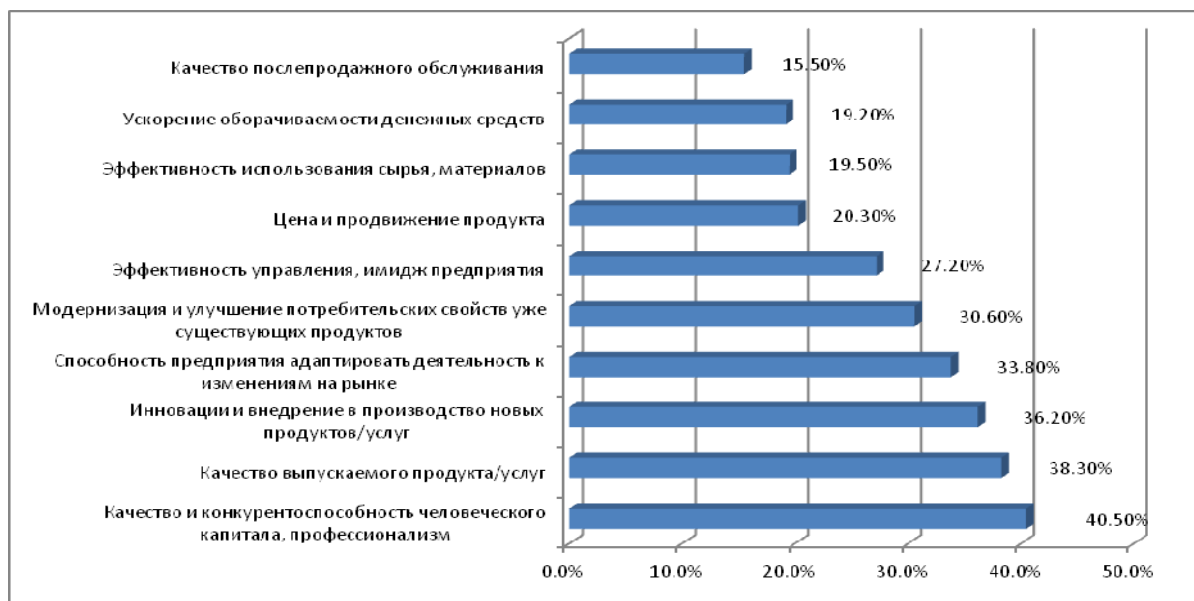
По результатам проведенного опроса, уровень экономического благополучия предприятий, на которых работают респонденты, варьирует от 60 до 90%. На предприятиях, по оценкам респондентов, наблюдается рост объемов производства продукции / оказания услуг (этот факт отметили 59,3% респондентов), рост ассортимента производимой продукции / оказанных услуг (отметили 53,2% респондентов), рост количества покупателей продукции / услуг (отметили 46,3% респондентов).

41% респондентов указали на рост прибыли и рентабельности предприятий, на которых работают, 34,1% – отметили неустойчивую тенденцию изменения этого показателя и только 8,8% указали на снижение этого показателя. Таким образом, в опросе приняли участие в большинстве своем, благополучные предприятия, получающие прибыль и планирующие развитие деятельности в перспективе.

Основными проблемами, с которыми сталкивается предприятия в своей деятельности, респонденты называют: присутствие на рынке предприятий, производящих аналогичную продукцию /услуги (49,0% опрошенных), уровень квалификационной подготовки персонала (45,0%), недостаточный уровень технологического оборудования (43,1%), риски и неопределенность в деятельности предприятия (40,5%).

Факторы, которые могут обеспечить конкурентоспособность предприятия (по важности от 1 – более важный, до 10 – менее важный) респондентами были ранжированы следующим образом (рис.1).

Как показано на рисунке, основными факторами обеспечивающими конкурентоспособность предприятия является: качество и конкурентоспособность человеческого капитала, его профессионализм (на это указало 40,5% респондентов); качество выпускаемого продукта/услуг (38,3% респондентов); инновации и внедрение в производство новых продуктов/услуг (36,2% респондентов).



**Рисунок 1. Ранжирование факторов, которые могут обеспечить конкурентоспособность предприятия**

При этом, по мнению респондентов, конкурентоспособность предприятия от 80% до 100% определяется конкурентоспособностью персонала предприятия (65,4% респондентов), которую необходимо планировать. Необходимость планирования конкурентоспособности персонала отметили 64,7% респондентов, особенно в тех случаях, когда выбранные стратегии развития предприятия предполагают выход на новые рынки сбыта продукции/услуг, при внедрении в производство новых и/или модифицированных продуктов в условиях здоровой конкуренции.

Текущая конкурентоспособность персонала, существующая на большинстве анализируемых предприятиях определяется следующими характеристиками:

1. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения) – отметили 63,6% опрошенных;
2. Интеллигентность и культура – 51,1%;
3. Общительность, коммуникабельность, организованность – 50%;
4. Целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива) – 41,8%;
5. Способность конкурировать на рынке труда – 32,8%.

Причем, эти характеристики принимаются во внимание при оценке персонала как в случае конкурентоспособности между работниками одного предприятия, так и между работниками разных предприятий. Следует отметить, что на анализируемых предприятиях конкурентоспособность работника влияет не только на оплату труда, профессиональную карьеру, но и на взаимоотношения между работниками, руководителями и работниками, клиентами и работниками. И это влияние не всегда имеет положительную тенденцию развития во всех направлениях. Чаще, высокая конкурентоспособность и профессионализм работника вызывает негативную реакцию как со стороны руководства, так и со стороны коллег. Это указывает на факт слабой корпоративной культуры и отсутствия стратегического видения у руководства предприятия.

Вместе с тем, стратегическая конкурентоспособность предприятия и персонала по мнению респондентов, является важным условием выхода на новые рынки, как национальные, так региональные и мировой рынок. При этом основными факторами формирования стратегической конкурентоспособности персонала были отмечены такие

как: регулярность повышения образовательного уровня, соответствие профессиональным требованиям, коммуникабельность, отношения с руководством, коллегами, клиентами, партнерами и информированность в области рыночной экономики. Ранжирование факторов формирования стратегической конкурентоспособности персонала по важности представлено на рис.2.



**Рис. 2. Ранжирование факторов формирования стратегической конкурентоспособности персонала по важности**

В результате проведенных исследований, можно заключить, что развитие процессов глобализации и европейской интеграции Республики Молдова в мировое экономическое сообщество, приводит к осознанию того, что конкурентоспособность человеческого капитала на рынке труда является основным фактором конкурентоспособности предприятия, отрасли, региона, страны в перспективе. Следует признать, что одним из важных условий эффективности современного рынка труда является стратегическая конкурентоспособность человеческого капитала.

#### *Литература:*

1. BELOSTECINIC, G. Raportul global al competitivității 2012 – 2013. Academia de Studii Economice a Moldovei, 5 septembrie 2012/ [www.ase.md](http://www.ase.md)
2. POPA, A. Managementul strategic al dezvoltării regionale în contextual integrării în spațiul efectiv/Autoreferat al tezei de doctor habilitat în economie, specialitatea 08.00.05 Economie și management (în activitatea de antreprenariat), Chișinău, 2008. 43 p.
3. Strategia națională de dezvoltare regională/ Hotărîre Guvernului Republicii Moldova nr. 158 din 04.03.2010/ <http://lex.justice.md>
4. ȘMÎC, A. Factorii umani al competitivității economiei naționale/ Autoreferat al tezei de doctor în economie, specialitatea 08.00.05 Economie și management (în activitatea de antreprenariat), Chișinău, 2007. 24 p.
5. ПОРТЕР, М. Международная конкуренция./Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
6. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. Учебник. М.: ЗАО «Изд. Экономика», 2005. 504 с.

## DIRECȚIILE DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN INDUSTRIA DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Maria OLEINIUC, dr., lector superior*

*Catedra de economie și management, Universitatea de Stat „A.Russo” din or.Bălți*

**Abstract.** For bakery businesses in Moldova implementation of management strategies is undoubtedly a necessity, much more as a market economy confronts new challenges industrial enterprises and environmental factors turbulence generators are much stronger and certainly determines the attitudes and behaviors of firms and other "actors" and interest groups that interact with businesses.

**Cuvinte-cheie:** *management strategic, strategie, întreprindere de panificație.*

Pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova implementarea strategiilor de management constituie, fără îndoială, o necesitate, cu atât mai mult cu cât economia de piață pune în fața întreprinderilor industriale noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici și, desigur, determină atitudini și comportamente specifice din partea agenților economici și a celorlalți "actori" și grupuri de interese ce interacționează cu întreprinderile.

În prezent, evoluția și funcționarea întreprinderilor de panificație autohtone au atât o puternică determinare contextuală - fiind influențate de condițiile mai mult sau mai puțin favorizante în care își desfășoară activitatea, de mutațiile ce au avut loc în mediul lor exterior odată cu schimbarea de sistem – cât și una managerială, constând în calitatea diferită a managementului practicat la nivelul acestora și în insuficiențele manifestate în domeniu: inerție, orientare către problemele curente, rigiditate structurală etc.

În acest sens, un rol important revine promovării la nivelul întreprinderilor industriale a managementului strategic, care, după cum o demonstrează experiența din țări cu economie de piață dezvoltată, se dovedește a fi mult mai adecvat în condițiile unui mediu economico-social instabil, deoarece permite întreprinderii să conștientizeze în măsură sporită amenințările și oportunitățile și să găsească răspunsurile cele mai adecvate la schimbările intervenite, prin formularea și implementarea unor strategii coerente și realiste.

Astfel, introducerea și extinderea managementului strategic la nivelul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova nu este însă un demers simplu, dacă ținem seama de particularitățile și barierele de ordin comportamental, managerial, cultural și structural existente, precum și de impactul unor factori de mediu care pot mări gradul de turbulență în interiorul sistemului. De aceea, realizarea unei astfel de mutații absolut necesare în managementul întreprinderilor trebuie însoțită de un ansamblu de transformări la nivel micro, dar și macroeconomic, care să creeze premisele și cadrul favorizant pentru promovarea acestei forme evoluate de management, precum și de schimbări în plan atitudinal, comportamental și managerial, de o modificare a concepției privind rolul și finalitățile întreprinderii într-o economie de piață, precum și relațiile sale cu celelalte componente ale macrosistemului din care face parte.

În contextul celor expuse mai sus, se propun următoarele *direcții de perfecționare a managementului strategic* pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova [3, p.270]:

**1. Cunoașterea fundamentelor teoretice și metodologice ale managementului strategic și punerea lor în aplicare.** Realizarea acestei cerințe menite să conducă la creșterea calității prestației manageriale în întreprinderile din economia moldovenească trebuie înțeleasă dintr-o dublă perspectivă, ea presupunând: un mare efort de asimilare și însușire de către manageri a conținutului și esenței managementului strategic, precum și a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de analiză strategică, ce constituie un ajutor prețios în fundamentarea alternativelor strategice; utilizarea adecvată și în mod creativ în practica managerială a întreprinderilor a conceptelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor proprii managementului strategic.

2. **Reevaluarea locului, conținutului și importanței funcțiilor întreprinderii**, astfel încât accentul să se deplaseze către acelea care-i permit să-și orienteze resursele în direcția satisfacerii misiunii sale și care au un rol strategic sporit, respectiv marketing și cercetare-dezvoltare.

3. **Schimbarea mentalității și a comportamentului resurselor umane**. Caracteristica definitorie a sec XXI, după cum o dovedește practica întreprinderilor occidentale, o constituie deplasarea preocupărilor conducerii superioare de la problemele curente spre cele strategice și tactice, de la o atitudine reflexivă la una prospectivă, ca urmare a sporirii importanței previziunii în procesul de management – tendință pe deplin justificată ținând cont de schimbările intervenite în mediul de acțiune al întreprinderilor și de faptul că activitatea acestora se desfășoară într-un context economic dinamic și schimbător, în care singura modalitate de a lua decizii optime și de a diminua riscurile este să prevezi evoluția viitoare posibilă.

4. **Motivarea și antrenarea personalului**. Dincolo de alți factori, implementarea eficientă a strategiei și performanța unei întreprinderi depind în mare măsură de calitatea personalului și de identificarea acestuia cu scopul și obiectivele organizației. Motivația și satisfacția în muncă determină, în funcție de nivelul lor, gradul de integrare al fiecărui salariat în cadrul întreprinderii și orientează eforturile sale către realizarea obiectivelor întreprinderii ceea ce, de sigur, are un efect benefic asupra rezultatelor și performanței. De altfel, tot mai mulți specialiști din ramura de panificație apreciază că una din cauzele eșecurilor sau slabei performanțe ale întreprinderilor o constituie tocmai neglijarea aspectelor comportamentale și psiho-sociologice ale angajaților.

5. **Dezvoltarea cunoștințelor profesionale și a abilităților manageriale**. Modificarea mentalităților, a comportamentului și atitudinii față de schimbare constituie, de sigur, o premisă importantă pentru promovarea managementului strategic la nivelul întreprinderilor de panificație moldovenești. Ea singură nu este însă suficientă și poate deveni inoperantă dacă nu este însoțită de îmbunătățirea calității prestației manageriale care constituie, alături de alți factori, o condiție esențială pentru conducerea și realizarea cu succes a schimbării, practicarea unui management strategic performant și, nu în ultimă instanță, pentru reușita sau eșecul întreprinderii.

6. **Practicarea unui stil de management, a unui stil de leadership adecvat și încurajarea participării**. Majoritatea specialiștilor apreciază că nu există un stil de management ideal și universal, ci stiluri mai mult sau mai puțin adecvate în raport cu personalitatea managerului. În funcție de natura activității întreprinderii, de dimensiunile și ritmul de creștere al acesteia, de strategia de pus în aplicare, stilul, ca de altfel și metodele de management, pot corespunde în mai mică sau mai mare măsură particularităților acesteia, o întreprindere mică inovatoare neputând fi condusă în același fel ca una mare sau foarte mare.

Ținând seama de evoluția managementului strategic, există toate premisele ca ea să continue pe coordonatele majore pe care s-a produs până acum, la care să se adauge noi zone de concepte, tehnologii și abilități adecvate schimbărilor specifice acestui sfârșit de secol și mileniu și previzibile pentru începutul secolului și mileniului următor. Prefigurarea acestei evoluții este posibilă ținând seama de modul în care se va prezenta întreprinderea de panificație și mediul acesteia, cei doi piloni ai managementului strategic care îi determină conținutul și formele de manifestare.

Numai practicând o conducere bazată pe utilizarea strategiilor economice bine definite și bine argumentate, managerii din întreprinderile de panificație vor putea asigura o conducere bazată pe realizarea unei înalte performanțe, evitând comportamente și folosirea de metode și tehnici depășite, care, ca regulă, condiționează performanțe slabe sau chiar conduc la falimentul întreprinderilor.

#### ***Bibliografie:***

1. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. – București: Editura Economică, 1999.
2. Nicolescu O. Strategii manageriale de firmă. – București: Editura Economică, 1998.
3. Popa I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004.



## **BAZA SOCIALĂ A ANTREPRENORIALULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA: CARACTERISTICA ȘI IDENTIFICAREA NEVOII DE COMPETENȚE SPECIFICE ANTREPRENORULUI**

*Stela EFROS, asistent universitar, drd.  
ULIM, Chișinău, Republica Moldova*

***Abstract.** The social base of the entrepreneurship is represented by the potential personified society subjects people competent in terms of the national economy. It is important, as author points that for certain entrepreneurs today have been given general ground of activity and were given the opportunity to apply their skills into practice by developing and managing innovative projects in business and access to productive resources. It becomes important the need of the identification of the specific skills of successful entrepreneurs. In the present circumstances the development of the entrepreneurship exclusively admits the skills development of entrepreneurs, which is a priority.*

***Cuvinte-cheie:** antreprenoriat, antreprenor, competențe, baza socială, dezvoltare.*

Antreprenoriatul în plan social personificat reprezintă potențialul de subiecți ai societății în persoana oamenilor competenți din punct de vedere al organizării economiei. Este important, după cum subliniază autorul, că anume astăzi li s-a oferit antreprenorilor teren larg de activitate și li s-a dat posibilitatea de a-și aplica competențele în practică prin elaborarea și realizarea proiectelor inovatoare de producție în business, precum și accesul la resursele de producție. Totuși, este evident faptul că nu toți antreprenorii ce posedă capacități de a lucra constructiv pe piața din Republica Moldova, în condițiile inflației, liberalizării necontrolate, crizei și altor tendințe economice negative, pot avea acces fără bariere la mijloacele de producție și la resursele financiare. Locul lor este ocupat de oameni întâmplători, care au obținut această posibilitate în virtutea postului de conducere pe care îl ocupă sau prin căi ilicite.

Alături de aceasta, situația perseverență în sfera socială nu contribuie la dezvoltarea binefăcătoare a mediului social, care ar educa și ar înainta în prim-plan antreprenori constructivi. În acest sens, o problemă importantă este studierea condițiilor reale ale mediului social, care actualmente formează antreprenorul contemporan în baza relațiilor de proprietate restructurate care s-au stabilit, a intereselor economice a diferitelor pătri sociale, reprezentanții cărora stau sau sunt nevoiți să stea în fruntea antreprenoriatului, în același timp având acces la mijloacele de producție și la resursele financiare.

Este important a examina sistemul de factori socioeconomici care influențează asupra formării antreprenorilor contemporani. Cercetarea factorilor sociali de stabilire a antreprenoriatului nu pot fi înțeleși în stare pură, fără o legătură a lor cu baza economică a dezvoltării sociale. Într-o societate unde au loc procese socioeconomice neprevăzute care induc și procese politice, o astfel de analiză este dificilă și trebuie inițiată cu evidențierea și cercetarea factorilor socioeconomici prioritari care pun în mișcare dezvoltarea societății.

Antreprenorul ca factor obiectiv-subiectiv al dezvoltării economice se formează sub influența surselor de dezvoltare economică de nivelul întâi și doi. Conform nivelului întâi se evidențiază caracterul și formele de influență asupra antreprenoriatului de către sursele economice (resurse umane, mijloace de producție și resurse financiare), iar nivelul al doilea se axează pe relațiile de proprietate, interesele economice, contradicțiile economice. În afară de acestea, o influență deosebită asupra formării antreprenorului are mediul social, relațiile de familie, ereditatea, cultura națională privind antreprenoriatul, dezvoltarea științei, învățământul.

Antreprenorul, fiind factorul determinant al dezvoltării economice a societății, îndeosebi în perioada economiei de piață, comportă în sine un șir de caracteristici și deosebiri, interese specifice care formează "portretul" economic al antreprenoriatului contemporan. În acest sens,

este necesar a examina structura bazei sociale care formează antreprenoriatul moldovenesc în economia contemporană de piață.

Primul lucru care trebuie luat în vedere este caracterul factorilor sociali ai antreprenoriatului moldovenesc, care influențează dezvoltarea antreprenoriatului la etapa actuală, ținând cont de transformările care au loc în mediul demnitarilor. Fostul sistem administrativ de comandă, ca și oricare alt fenomen global socioeconomic, mai păstrează principiile economice organizaționale, precum și conturul clar al intereselor socioeconomice. Iar de aceste elemente prezente, evident e mai dificil de debarasat. Actualmente, în condițiile crizei economice și politice, există tot temeiul de a considera că această categorie socială a demnitarilor în multe privințe controlează liberalizarea economiei și a părților ei componente (prețurile, sistemul financiar creditar-bancar, sfera de licențiere etc.).

În al doilea rând, cele două clase mari, ale muncitorilor și țăranilor, în lipsa unei baze de consolidare, precum și a unui centru (a organelor capabile de a reflecta interesele lor la toate nivelurile) își pierd capacitatea de a conduce și influența asupra societății. Ele sunt înlocuite cu noi schimbări sociale, care fac posibilă stabilirea unor relații de producție în sistemele economice locale în corespundere cu interesele economice adecvate lor și cu formele de însușire a bunurilor. Totodată, se modifică comportamentul omului: de la principiul "Să lucrăm pentru societate ca pentru sine" la principiul "Să lucrăm pentru sine, precum și pentru societate". Dar e de menționat că astfel de metamorfoze nu se produc într-un timp scurt. Și aceasta nu poate să nu se răsfângă și asupra antreprenoriatului național. Iar transformările bazei sociale a antreprenoriatului au loc în baza proceselor de stratificare socială a societății. În opinia autorului, dezvoltarea proceselor sociale trebuie examinată la modul cel mai serios, deoarece direcțiile lor, interesele economice, formele de acțiune și metodele de însușire a bunurilor influențează activ asupra formării sistemului economic. În urma acestor schimbări, mediul antreprenorial se va completa cu noi persoane, dar departe de a se numi antreprenori. Schimbări relative au avut loc și în cadrul personalului de conducere a marilor întreprinderi de producție din sectorul economic de stat. Principala schimbare aici constă în faptul că locul directorului, al gestionarului de stat îl ocupă antreprenorul, care își asumă toată responsabilitatea pentru rezultatele de producție. Schimbări semnificative în privința conducătorilor întreprinderilor au loc la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii în procesul de stabilire a antreprenoriatului în sectorul economic. Anume aici, îndeosebi în prima etapă a reformelor economice, s-a concentrat un număr mare de oameni din cele mai diferite păături sociale. Mulți dintre cei care au dorit să devină antreprenori au făcut aceasta din diferite motive. Unii la chemarea sufletului, alții din lipsa de satisfacție în urma muncii pe care o îndeplineau, a postului pe care îl ocupau, neaprecierii talentului, din cauza că erau strâmtorați de către administrație, cei de-ai treilea - deoarece nu aveau altă ieșire din situația creată de criza economică. În urma acestor metamorfoze au apărut noi structuri de conducere în cadrul antreprenoriatului și a managementului, care desfășurau o activitate de muncă individuală și migăloasă în baza proprietății private fără a folosi munca salariată până la cei mai mari antreprenori, manageri care controlau marile structuri antreprenoriale ce creau sau refăceau proprietatea de stat. În acest mediu se evidențiază foarte clar o pătură ieșită din "ilegalitate" a oamenilor "de afaceri" ai businessului tenebru, care deja începuse să-și acumuleze capitalul inițial, și acum, încercând să ocupe poziția de lider în ierarhia oficială a puterii economice pentru a-și realiza interesele proprii economice.

Altă pătură, un grup destul de numeros și ramificat al noilor antreprenori, care mai înainte stăteau în umbra structurilor oficiale, este grupul "liderilor" întreprinderilor și organizațiilor, ocupați în sfera de repartizare a relațiilor. Aceștia sunt foștii conducători și specialiști în domeniul cooperăției, aprovizionării cu materiale și tehnică, cooperățiilor de consum, alimentației publice, care aveau până la restructurare o mare putere economică neformală ce urmăreau, de regulă, interese de grup corupte, folosind metode speciale nestandarde de însușire a bunurilor materiale.

Printre noile grupuri sociale nestandarde enumerate un loc aparte îl ocupă un grup de

persoane, care trăiesc în întregime sau parțial din contul capitalului acumulat în trecut prin căi ilicite, fără a fi pus în circulație.

Dar cea mai mare îngrijorare este provocată de creșterea unei pături sociale care s-au pomenit în fața ușilor închise ale întreprinderilor de stat, pentru că nu toți se pot regăsi în noile oferte de muncă ale sferelor de activitate de pe piață. Un grup deosebit de periculos sunt cei care nu-și pot găsi utilizare în noile structuri economice, fiind marginalizați. Acest grup, într-o măsură mare, poate influența negativ tendințele economice, starea și caracterul antreprenoriatului la baza căruia de regulă stă crearea condițiilor nelegale ale antreprenoriatului. Persoanele din aceste pături, nimerind în rândurile antreprenorilor, puțin ce vor demonstra prioritățile antreprenoriatului.

Multe din grupurile enumerate, care la prima vedere s-ar părea că au succes, totuși, nu pot atinge un confort economic permanent și aceasta îi determină să folosească metode diferite de obținere a venitului.

La o examinare atentă a proceselor socioeconomice care se derulează în societate pot fi trase anumite concluzii privind sfera transformărilor care au loc în baza socială a antreprenoriatului.

1. În condițiile descentralizării puterii economice superioare, lipsei de control a proceselor de liberalizare a economiei, demonopolizării convenționale, privatizării de nomenclatură, practic toate "păturile și straturile sociale formate", grupurile modifică brusc caracterul gândirii și a comportamentului antreprenoriatului. Mai mult decât atât, caracterul comportamentului economic al reprezentanților unui sau altui grup social, care părea adecvat intereselor economice odinioară, în condițiile restructurării uneori devine neadecvat, neașteptat.

2. Reprezentanții birocrăției, care se mai păstrează și azi, conducătorii întreprinderilor de stat care au mai rămas, precum și unii muncitori care încearcă să conserveze condițiile vechi, pentru a obține venituri nemuncite, sunt cointeresați în păstrarea tendințelor de egalizare. De exemplu, un șofer care folosește automobilul de stat în scopuri personale, vânzătorul continuând să se îmbogățească pe contul cumpărătorului, cel care ia mită în virtutea postului pe care îl ocupă. Pe toți aceștia continuă să-i unească dorința de a câștiga fără a munci. Toate aceste tendințe formează un mediu nou social care dă naștere unui gen nou de antreprenoriat parazit sau constrâns ce se dezvoltă mai mult în mediul tenebru, punând bazele economiei criminale, care va împiedica semnificativ dezvoltarea antreprenoriatului în Republica Moldova.

3. Astăzi este dificil de nominalizat un număr mare de antreprenori competenți, care ar putea activa productiv în condițiile precare ale economiei actuale.

4. O parte neînsemnată dintre adevărații antreprenori formați, în condițiile aspre ale pieței instabile sunt nevoiți să-și reformeze semnificativ activitatea. Drept rezultat al situației create antreprenorii au trebuit să se abată de la activitatea sa sau să înceteze a activa în sfera inițiată, sau să-și plaseze întregul său capital ori o parte a lui în economia tenebră.

5. "Evidențiați" cu forța din sfera obișnuită de producție, rămași fără lucru, grupurile sociale enumerate mai sus nu pot să se manifeste altfel în mediul antreprenorilor. Fiind strâmtorați, deseori respinși, de multe ori chiar oamenii talentați în sfera lor nu au putut oferi societății în masă antreprenori competenți și constructivi.

6. Chiar și cei mai prosperi antreprenori, sunt nevoiți astăzi să facă multe cheltuieli pentru paza economică a bunurilor sale, a firmei și a sa personală. Aceasta, la rândul său, dă naștere la acțiuni forțate în economie.

7. Ieșirea din această situație este văzută în acumularea nemijlocită a capacităților economice pozitive, în perfectarea sistemului de educare a antreprenorului constructiv, care ar influența benefic asupra dezvoltării producției autohtone și formării unor relații economice de piață dezvoltate.

8. O nouă abordare a viziunii antreprenoriatului contemporan poate fi dezvoltată în prezent de noua generație a tinerilor care sunt încadrați asiduu în învățământul superior de specialitate. Aceștia optează pentru aplicarea și dezvoltarea competențelor și abilităților de cunoaștere și aplicarea teoriilor în practică, identificând oportunitățile majore.

În baza relațiilor expuse devine important intervenția nevoii de identificare a competențelor specifice antreprenorului de succes. Antreprenorul fiind o persoană care în mod frecvent creează și inovează în scopul de a construi ceva de o valoare recunoscută, în funcție de oportunitățile pe care le identifică [3, p.108]. În condițiile actuale dezvoltarea antreprenoriatului admite în exclusivitate dezvoltarea competențelor antreprenorului, aceasta fiind o prioritate.

În esență, termenul de competență semnifică o totalitate de cunoștințe, abilități, calități, atitudini, atribuții necesare care pot fi utilizate în realizarea unei activități sau a unei sarcini. Acest termen desemnează calitățile pe care trebuie să le posedă o persoană, în cazul dat antreprenorul, pentru a fi performant într-un domeniu de activitate, adică în activitatea de antreprenoriat. Termenul de competențe antreprenoriale desemnează în același timp, capacitatea antreprenorului de a ști să acționeze în diferite situații, ca rezultat al combinării cunoștințelor, practicilor profesionale și relaționale [2, p.41]. Adică competențele antreprenoriale se referă la „a ști”, „a ști să faci” „a ști să fii”, care i-ar permite antreprenorului să facă față activității antreprenoriale în evoluție, spre satisfacția societății. Conceptul de competențe într-un mod potrivit activității antreprenoriale – determinante fiind aici competențele individuale ale antreprenorului, este prezentat în definiția propusă de Guy le Boterf. Acesta stabilește următoarea definiție „Competența reprezintă mobilizarea sau activarea mai multor cunoașteri, într-o situație sau într-un context dat”. Pornind de la această definiție, Guy le Boterf distinge 6 tipuri de competențe [4]:

1. cunoștințe teoretice (a ști să înțelegi, a ști să interpretezi);
2. cunoștințe procedurale (a ști cum să procedezi);
3. deprinderi (a ști să faci) procedurale (a ști să procedezi, a ști să operezi);
4. deprinderi (a ști să faci) din experiență (a ști să faci un anumit lucru, a ști să te conduci);
5. deprinderi (a ști să faci) sociale (a ști să te porți, a ști să te conduci);
6. deprinderi cognitive (a ști să tratezi informația, a ști să raționezi, a ști să numești ceea ce faci, a ști să înveți).

Competențele antreprenoriale, de asemenea, se referă la capacitatea antreprenorului de a aplica ideile în practică, aderând la creativitate, inovație, asumarea riscurilor, în același timp utilizând capacitatea de a planifica și a gestiona proiecte cu scopul de a atinge obiectivele stabilite. Este nevoie ca antreprenorii să demonstreze capacitatea de a identifica oportunități pentru activități personale, profesionale și de afaceri, care cuprind o panoramă a problematicii ce reliefează contextul în care oamenii trăiesc și lucrează, care evidențiază o cunoaștere bună a mersului economiei, a oportunităților și provocărilor cu care se confruntă un angajator sau o întreprindere. Antreprenorii sunt caracterizați ca interacțiune între numeroase calități. Aceștia trebuie să fie perseverenți și determinați în tot ceea ce fac, responsabili și toleranți, lideri, buni manageri, independenți, dar în același timp apti pentru lucrul în echipă [1, p.214].

Conform definiției lui Guy le Boterf reprodușă anterior, sarcina identificării de noi competențe implică identificarea nevoilor antreprenorilor la nivel național caracterizată de un anumit grad de omogenitate din punct de vedere socioeconomic. Astfel apar unele întrebări care conduc la necesitatea investigării nevoii de noi competențe. Cum ar putea fi susținuți antreprenorii să-și dezvolte competențele cheie într-un mod adaptat unei piețe locale sau celei naționale? Care ar fi nevoile reale de informare ale antreprenorilor dintr-o anumită regiune, zonă, localitate, raportat la o piață locală sau națională determinată pentru afacere, dar și aria afacerii dezvoltate? Care sunt modalitățile de dezvoltare a competențelor și cum poate fi stimulată afirmarea nevoii de competențe privind activitatea de antreprenoriat? Altfel expus, la general se cunoaște ceea ce necesită un antreprenor din Republica Moldova pentru a dezvolta cu succes o afacere, dar mai puțin se cunoaște sub ce formă, referitor la un mediu socioeconomic specific care modelează semnificativ personalitatea antreprenorului. Anume prin capacitatea de a interpreta corect informația și de a fructifica tendințele comportamentului consumatorilor se verifică competențele antreprenorului. În felul acesta se corelează ansamblul economic de competențele antreprenoriale în ceea ce privește informarea și analiza datelor de pe piață.

În ordinea de idei redată derivă că antreprenoriatul nu apare doar ca un fenomen indispensabil în dezvoltarea socioeconomică a țării, dar este și o activitate, un obiect care poate fi predat și care trebuie învățat. Obiectivul unei asemenea identificări este abordarea personalizată a competențelor în ceea ce privește formarea antreprenorilor în finalitatea demersului urmărind gestionarea resurselor oferite la nivel național de către un antreprenor într-un mod performant și benefic pentru întreaga societate.

#### ***Bibliografie:***

1. Bygrave W.D., Zacharakis A. Entrepreneurship. USA: Wiley, 2010. 632 p.
2. Douglas M. Relating Education to Entrepreneurial Success. New York: Business Horizons Vol. 19, 1976. p.40-45
3. Kuratko O.F., Hodgetts R.M. Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. USA: Cengage Learning, 2008. 544 p.
4. <http://www.guyleboterf-conseil.com>, Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives. (vizualizat 10.02.2013)

### **EVALUAREA DEZVOLTĂRII ECOLOGO-ECONOMICE A COMPLEXELOR PORTUARE**

***Paul COȘERIN, drd., ULIM***

***Abstract:*** *At the contemporary stage Constance transshipping as solid cargo, and so the bulk, especially crude oil and petroleum products, ferrous and non-ferrous ores, grain, coal and coke, cement, building materials, phosphate, fertilizers, urea, apatite and other chemicals etc.*

Realizarea gestionării teritoriale în condițiile formării și dezvoltării relațiilor de piață în cazul diversității și bogăției exclusive a potențialului de resurse naturale al tuturor regiunilor din România este imposibilă fără justificarea regionalității economice contemporane.

După cum s-a relatat în primul capitol, datorită amplasării geografice avantajoase și capacităților sale, complexul portuar în ziua de azi a devenit principal port al statului, dar și centru unic, în jurul căruia are loc formarea activă a complexului pentru transbordarea încărcăturilor, important pentru România și se află pe locul 4 în Europa. Ne rămâne să analizăm, căror riscuri sunt supse companiile de transport, care activează în condițiile actuale pe teritoriul descris, să evaluăm și să fim apti de a gestiona situațiile de incertitudine în oricare condiții de dezvoltare ulterioară.

Portul Constanța este localizat la intersecția rutelor comerciale care fac legătura între piețele țărilor din Europa Centrală și de Est, care nu au ieșire la mare, cu Zona Transcaucaziană, Asia Centrală și Orientul Îndepărtat. Este principalul port românesc și se situează în topul primelor 10 porturi europene.

La etapa contemporană Constanța efectuează transbordarea cât a încărcăturilor solide, atât și a celor în vrac, în special petrol brut și produse petroliere, minereurile feroase și neferoase, cereale, cărbuni și cocs, ciment, materiale de construcție, fosfat, îngrășăminte, uree, apatit și alte produse chimice etc. Mai detaliat structura de export-import a operațiunilor va fi prezentată mai jos. Justificarea tehnico-economică a dezvoltării regionale a industriei se bazează pe studierea interacțiunii cantitative și calitative a factorilor de caracter economic general, ramural, regional. Analiza nivelului impactului anumitor factori se bazează pe studierea detaliată și evidența direcțiilor progresului tehnico-științific, modificărilor eventuale în organizarea producției. Evaluarea fiecărui factor se bazează pe abordarea regională diferențiată la calcularea normativelor de consum, nivelului tehnicii și tehnologiei producției, costului resurselor de producție .

Analiza factorială permite de a determina efectul economic la compararea variantelor amplasării internaționale a producției concrete, de a alege direcțiile principale de specializare industrială, de a renova căile perfecționării proporțiilor teritoriale pentru perspectivă. Una dintre

principalele problemele ale oricărui teritoriu constă în studierea resurselor naturale, determinarea eficacității economice a îmbinării lor teritoriale și utilizării raționale, echilibrate a regiunii în complexul social-economic. În legătură cu aceasta printre cele mai importante sarcini ale CP au fost incluse:

- cercetarea structurii, componenței, proporțiilor eficacității economice a utilizării resurselor naturale pe teritoriul regiunii în calitate de bază naturală a formării complexelor social-economice regionale;
- studierea îmbinărilor teritoriale ale resurselor naturale și perspectivelor valorificării lor economice în scopul dezvoltării complexe a producției sociale în regiuni și stabilirii celor mai eficiente scheme de valorificare și utilizare a resurselor naturale;
- prognozarea tendințelor amplasării și utilizării economice a resurselor complexului industrial portuar în conformitate cu realizările progresului tehnico-științific.

În cadrul factorilor specificați mai sus, sarcina primordială devine modificarea portului comercial Constanța, care are o amplasare geografică favorabilă în structura legăturilor geo-economice de diferit nivel, precum și dezvoltarea nodurilor tehnologice terminale de transport existente și crearea altor noi, care îndeplinesc rolul de centre de sprijin ale viitorului sistem teritorial, regional de deservire de transport și expediție.

Portul Constanța este situat pe coasta vestica a Mării Negre, la 179 nM de Stramtoarea Bosfor și la 85 nM de Brațul Sulina, prin care Dunărea se varsă în mare. Acoperă o suprafață totală de 3.926 ha, din care 1.313 ha uscat și 2.613 ha apa. Cele două diguri situate în partea de nord și în partea de sud adăpostesc portul, creând condițiile de siguranță optimă pentru activitățile portuare. În prezent, lungimea totală a Digului de Nord este de 8,34 km, iar cea a Digului de Sud de 5,56 km. Portul Constanța are o capacitate de operare anuală de aproximativ 120 milioane tone, fiind deservit de 156 de dane, din care 140 sunt operaționale. Lungimea totală a cheurilor este de 29,83 km, iar adâncimile variază între 7 și 19 m.

Aceste caracteristici sunt comparabile cu cele oferite de către cele mai importante porturi europene și internaționale, permițând accesul tancurilor cu capacitatea de 165.000 dwt. și a vrachierelor cu capacitatea de 220.000 dwt.

Portul Constanța este punctul cheie de transport și transbordare al României pe litoralul Mării Negre. El dispune de a un golf larg și complex portuar maritim puternic (în anul 2012 traficul de mărfuri a constituit 45972095 tone din care cereale -9534972, produse petroliere - 3480437 tone, produse chimice -1484861 tone, ciment și materiale de construcție -328160 tone, produse metalice - 2190629 tone etc.).

Rețeaua de cale ferată din Portul Constanța este în legături excelente cu sistemul de rețele de cale ferată național și european, Portul Constanța reprezentând atât un punct de pornire, cât și un punct final pentru Coridorul de Transport Pan European IV. Serviciile permanente de cale ferată asigură transportul volumelor mari de mărfuri către cele mai importante zone economice din România și Europa de Est, de asemenea, Portul Constanța reprezentând un important nod de transport al Coridorului TRACECA.

Fiecare terminal portuar are acces direct la sistemul de cale ferată, asigurându-se un transport sigur și eficient al mărfurilor. În fiecare zi, trenuri-naveta asigură transportul rapid al containerelor către destinații naționale pentru livrarea la timp. Lungimea totală de cale ferată în port ajunge la 300 km.

Datorită creșterilor actuale ale traficului pe căile ferate în partea de sud a portului Constanța și ținând cont de traficul de mărfuri estimat și de perspectivele de dezvoltare din aceasta zonă, C.N. APM S.A. Constanța promovează, pentru o deservire feroviara optimă a actualilor operatori și o dezvoltare a sistemului feroviar, următoarele proiecte : "Dezvoltarea capacității feroviare din partea de sud a portului Constanța", "Dezvoltarea capacității feroviare în sectorul fluvio-maritim (danele 86 - 103)".

Planurile de dezvoltare a CP Constanța (portului și liniilor de cale ferată de acces spre el), sunt prevăzute de următoarele proiecte

- Proiectul “Finalizarea Digului de Larg în Portul Constanța – extindere cu 1050 m”

Obiectiv: îmbunătățirea condițiilor de exploatare prin diminuarea agitației valurilor în întreg acvatoriul portuar, sporirea siguranței navelor prin asigurarea unei protecții a senalelor de circulație a navelor și reducerea efectelor distructive ale valurilor asupra amenajărilor din incinta portuara.

Valoarea estimată a proiectului: 642.487.000 lei

Stadiul proiectului: S-au finalizat evaluările ofertelor pentru cele două licitații:

- Asistența tehnică de supervizare
- Executie lucrari

Procedura de achiziție publică pentru executia lucrărilor s-a suspendat datorită contestațiilor. Semnarea contractului cu ofertantul care va fi declarat câștigător și începerea execuției lucrărilor de către acesta se va face după definitivarea litigiilor în instanță.

- Proiectul “Pod Rutier la km 0+540 al Canalului Dunare - Marea Neagra”

Proiectul a apărut ca o necesitate, datorită, pe de o parte, posibilității conectării portului Constanța la Autostrada București-Constanța, prin varianta ocolitoare a Municipiului Constanța și crearea unei alternative prin executarea unei bretele de conectare la șoseaua națională existentă, iar pe de altă parte, asigurării unei legături directe dintre zonele de Nord și de Sud ale portului Constanța, fără tranzitarea orașului.

Valoarea aprobată a contractului de finanțare: 160.018.000 lei

Investiția cuprinde două obiective:

Obiectivul 1 - Pod rutier la km 0+540 al CDMN și lucrări aferente infrastructurii rutiere și de acces în Portul Constanța

Contract de asistență tehnică - S.C. POYRY S.A. - valoare contract: 3.493.527,6 lei (50 luni)

Contract de execuție lucrări (Pod rutier) - S.C. APOLODOR COMIMPEX S.R.L. - valoare contract: 81.618.171,6 lei

Obiectivul 2 - Bretea de acces la DN39

Valoarea devizului general: 31.779.280 lei (inclusiv TVA)

Stadiul proiectului: În luna august 2011 au fost reactualizați indicatorii tehnico - economici ai întregului obiectiv, valoarea proiectului devenind 191.792 mii lei (46,54 MEURO), inclusiv TVA. S-a elaborat proiectul de HG de aprobare a noilor indicatori tehnico-economici și declanșarea procedurilor de expropriere, iar în prezent acesta este promovat pe circuitul de aprobare, în vederea promulgării. Termen de execuție: 2010 - 2013

- Proiectul “Dezvoltarea Capacității Feroviare în Zona fluviu-maritimă a Portului Constanța

Proiectul constă în realizarea unui complex feroviar sistematizat în sectorul fluviu-maritim al portului Constanța, care să asigure deservirea optimă și unitară a actualilor și viitorilor operatori portuari.

În prima etapă, care face obiectul acestui proiect, se vor executa doar liniile CF care deservesc actualii operatori, pe baza previziunilor de trafic până în anul 2020.

Valoarea proiectului: 94.950.582 lei

Stadiul proiectului: Deschiderea ofertelor pentru atribuirea contractului de asistență tehnică de supervizare a avut loc pe data de 14.12.2010. Procedura de achiziție a fost anulată din cauza nedeunerii nici unei oferte. Licitația va fi reprogramată. Se actualizează documentația de atribuire. Indicatorii tehnico - economici ai obiectivului vor fi aprobați în perioada următoare, prin promovarea unei hotărâri de guvern. Termen de execuție: 2012 - 2015

- Proiectul “Extinderea spre sud a danei de gabare din Portul Constanța”

Între latura de sud a teritoriului existent aferent danei de gabare și noul cheu se vor realiza umpluturi, obținându-se astfel un teritoriu suplimentar de 10.900 mp.

Valoare estimată a contractului de finanțare este de 19.873.286 lei.

Lucrările, care pot fi finanțate din fonduri europene, au ca scop îmbunătățirea infrastructurii portuare și eficientizarea operațiunilor portuare, în vederea sporirii atractivității față de utilizatori și creșterea traficului de nave în porturile dunărene și maritime.

Stadiul proiectului: Cererea de finanțare a fost depusă la AM POST în aprilie 2011 și aprobată în ianuarie 2012. Urmează ca, în cel mai scurt timp, să se semneze contractul de finanțare. În prezent, documentația a fost transmisă pentru verificare la ANRMAP.

– Master Planul Portului Constanța

Realizarea unei planificări strategice a portului pe termen mediu și lung (până în anul 2030), în condițiile asigurării unei continuități a dezvoltării portuare, cu exploatarea eficientă a resurselor și infrastructurii existente, orientate spre necesitățile reale ale pieței, este o prioritate pentru Administrația Portului Constanța.

Noul Master Plan va sta la bază strategiei de dezvoltare a Portului Constanța în perioada 2012-2030, precum și a deciziilor privind planificarea optimă a investițiilor în Portul Constanța, abordate într-o viziune globală, armonizată, a proiectelor și zonelor sale de dezvoltare, astfel încât portul să fie apt să deservească deopotrivă cerințele naționale, dar și pe cele ale hinterlandului său, în condiții de eficiență și în contextul competiției cu alte porturi și al globalizării. Acest instrument are rolul de a asista autoritățile (la nivel local și regional) în procesul de planificare, în pregătirea și revizuirea propriilor strategii și planuri, contribuind astfel la asigurarea condițiilor pentru realizarea unui sistem de transport naval eficient, durabil, flexibil și sigur, condiție esențială pentru dezvoltarea economică a țării.

Valoarea estimată: 2 milioane euro

Stadiul proiectului: Cererea de finanțare a fost depusă la AM POST și respinsă din motive administrative. Cererea de finanțare a fost refăcută în conformitate cu OMTI 880/2012 și redepusă la AM POST în data de 30.03.2012. În prezent, CN APM SA Constanța răspunde solicitărilor de clarificări aferente etapei administrative.

– Proiectul WATERMODE

Proiectul a fost aprobat în cadrul programului SEE și face parte din axa prioritară 3 SEE: îmbunătățirea accesibilității, având ca obiectiv final îmbunătățirea condițiilor-cadru pentru platformele multimodale.

Partenerii proiectului sunt firme de stat și private din următoarele țări: Austria (1 partener), Bulgaria (1), Grecia (2), Ungaria (2), Italia (5), Slovenia (1), Albania (1), Muntenegru (1), Serbia (4), România (1). Liderul de Proiect este Autoritatea Portuara Veneția.

Buget total proiect: 3.193.500 euro, din care fonduri FEDR - 2.461.600 euro.

Proiectul Watermode vizează promovarea unei mai bune coordonări între actorii cu drept de decizie din domeniul transporturilor și firmele implicate în transportul multimodal, cu scopul îmbunătățirii competitivității alternativelor la transportul rutier, mai ales prin valorificarea potențialului cooperării din domeniul logisticii. Cu acest scop, au fost definite activități ale proiectului, care vor oferi instrumente pentru îmbunătățirea coordonării și evidențierii potențialului transportului multimodal

Obiectivul general al Watermode este promovarea coordonării dintre firmele private implicate în lanțul logistic și în planificarea spațiului, pentru un management mai bun al soluțiilor de transport multimodal.

Portul Constanța are un rol foarte important în cadrul proiectului, fiind principalul port la Marea Neagră din parteneriat. De asemenea, faptul că Portul Constanța este conectat la Dunăre, principala cale de navigație interioară din Sud Estul Europei, reprezintă un aspect foarte important pentru obiectivul proiectului. Astfel, principalele activități ale proiectului în care Portul Constanța este implicat sunt:



- colectarea datelor privind infrastructura logistică din România, cu scopul alcătuirii bazei de date a proiectului (WP3)
- participarea la analiza privind competitivitatea rutelor navigabile ale Europei, ca și alternative sustenabile la transportul pe uscat (WP 5.1)
- participarea la definirea standardelor minime și procedurilor pentru training in domeniul siguranței pentru angajații din porturi (WP 6)

Toate aceste înseamnă că în Constanța se formează o cerere stabilă suplimentară pentru tipurile de servicii aferente (de depozitare, de consignație, asigurare, de agenție, de broker).

#### ***Bibliografie:***

1. Bran F., Crețu R.F. Probleme economice și ecologice ale Dunării și Mării Negre. București: ASE, 2005.
2. Caraiani G., Serescu M. Transporturile maritime. București: Editura Lumina Lex, 1998.

### **STUDIAREA ORGANIZĂRII MANAGEMENTULUI CORPORATIV ÎN ȚĂRILE DEZVOLTATE DE TIP POSTINDUSTRIAL**

***Oana BOCĂNETE, drd., ULIM***

***Abstract:** Studying international experience in corporate management, the history of since I came to the conclusion that the corporate form of management is one of the dominant forms of organization of big business. It is conditioned to a large extent, in our opinion, that certain requirements are catalytic process of economic integration and globalization trend in the world and this process does not state, but transnational corporations play key economic role of the single economic space. Transnational corporation is a large corporation holding assets abroad. CTN's organizational structure is based on the control of major company (maternal) on all structural subdivisions of TNCs, which have independent legal status, with participation systems.*

Studiind experiența mondială în domeniul managementului corporativ, începând cu istoria apariției, am ajuns la concluzia că forma corporativă de administrare este una dintre formele dominante de organizare a marilor afaceri. Aceasta este condiționat în mare măsură, în opinia noastră, de faptul că anume exigențele cooperării economice sunt catalizatorul procesului integrării mondiale și tendinței globalizării și în cadrul acestui proces nu statul, ci corporațiile transnaționale joacă rolul principalilor agenți economici ai spațiului economic unic. Corporația transnațională este o corporație mare care deține active peste hotare. Structura organizațională a C.T.N se bazează pe controlul companiei principale (materne) asupra tuturor subdiviziunilor structurale ale C.T.N., care au statut de persoane juridice independente, cu ajutorul sistemelor de participare.

Practic este extrem de dificil de a supraaprecia influența corporațiilor asupra economiei mondiale. În rezultatul studiilor efectuate noi am stabilit că în lume se enumără peste 40 mii de companii transnaționale materne (C.T.N.), care controlează circa 250 mii companii și secții fiice peste hotare, conform datelor ONU. În cadrul acestora lucrează 73 milioane colaboratori, adică fiecare al zecelea angajat din lume, cu excepția agriculturii. Peste 40% din activele companiilor mari din lume sunt amplasate în afara țării de aflare a companiilor materne. Corporațiilor transnaționale le revine peste ¼ din producția globală mondială. Cifra de afaceri anuală a acestor companii constituie circa 6 trilioane dolari.

Cota C.T.N. în PIB mondial a crescut în ultimii 30 de ani de la 17 până la 30%, iar numărul de corporații transnaționale în ultimul sfert de secol a crescut de peste cinci ori. 500 cele mai puternice C.T.N. realizează 80% din toată producția electronică și chimică, 95 –

farmaceutică, 76% – producție a ramurii contractiei de mașini, 85 din ele controlează 70% din toate investițiile străine”. O sută dintre activele străine de mari proporții ale C.T.N. dețin prin intermediul filialelor sale din străinătate circa 2 trilioane dolari, controlând, conform evaluărilor experților, a cincina parte din activele globale străine .

Gradul de internaționalizare a companiilor, precum și a țărilor, se poate calcula prin raporturile dintre activitatea economică externă și internă (investiții, gradul de ocupare, producția, vânzări). Așa, analiza dinamicii raportului dintre investițiile străine directe (active externe) și PIB demonstrează că „în întregime în toate țările industriale dezvoltate acesta a crescut de la 6% în anul 1980 până la 11,5 – în anul 1995, în țările C.E. – de la 6,3 până la 14,6% respectiv (cel mai înalt indicator îi revine Marii Britanii – 27,4% în anul 2008), în S.U.A. – de la 8,1 până la 9,8, iar în Japonia – de la 1,8 până la 6%. La unele corporații acest indicator este și mai înalt. Așa, circa 2/3 din investițiile capitale ale C.T.N. belgiene, olandeze și elvețiene erau orientate peste hotare. Pentru companiile Royal Dutch Shell și Philips investițiile străine constituiau 70% interne, ale concernului american Exxon – 80, IBM – 50%».

Corporațiile transnaționale au apărut în S.U.A. și actualmente majoritatea corporațiilor transnaționale mari sunt americane. În S.U.A. baza producției industriale o constituie 100 de corporații. Lor le revin, conform evaluărilor de la 55 până la 60% PNG al S.U.A. În ele este ocupată 45% din forța de muncă și se îndreaptă până la 60% din investiții. Fiecare dintre aceste 100 de corporații include întreprinderi din 25 de ramuri. Totodată, 35 dintre aceste corporații includ întreprinderi din – 32 ramuri, 10 – 50 ramuri.

Pentru economia americană sunt caracteristice, în opinia noastră, modelele managementului corporativ «capitalul dispersat» în combinație cu controlul în mâinile managerilor, sau proprietarilor externi. Modelul managementului corporativ acceptat în S.U.A. se utilizează în Anglia, Canada, Noua Zelandă.

Scopul principal al proprietarilor acestui model constă în creșterea bunăstării sale din costul creșterii costului de curs al acțiunilor corporației.

De aceea, anume în acest model a obținut răspândire pe larg formarea remunerației bănești a managerilor corporației mai frecvent nu din costul salariului de funcție fix (ceea ce constituie doar 1/3), ci din costul remunerației variabile (2/3), care în mare măsură conține opțiuni pentru acțiunile corporației.

În așa mod, proprietarii corporației încearcă să soluționeze problema conflictelor de agenție prin formarea intereselor similare cu top-managerii.

Aceasta într-o măsură oarecare trebuie să reducă importanța altor tipuri de control asupra eficacității lucrului managerilor. Însă, aceasta nu se referă la controlul din partea Consiliului directorilor, deoarece anume acesta ia decizia privind aplicarea uneia sau altei forme de remunerare a managerilor și despre mărimea înlesnirilor sub formă de opțiuni..

Consiliul de administrație în S.U.A., unitar în conformitate cu legislația, în care intră atât managerii, cât și directorii externi. Între ei nu există divizarea legislativă a funcțiilor în activitatea Consiliului directorilor, această problemă rămâne în competența proprietarilor corporației. În consiliu directorii independenți constituie majoritatea, în cazul componenței obișnuite din 12 persoane aceștia sunt 9. În majoritatea corporațiilor rolul președintelui Consiliului directorilor îl îndeplinește directorul general al corporației. Existența acestui sistem de formare a Consiliului directorilor permite de a face următoarele concluzii:

Deoarece managerii și directorii externi poartă răspundere sumară și lucrează împreună în cadrul consiliului unitar, aceasta permite de a soluționa conflictele între ei în procesul elaborării deciziei și de a evita confruntarea între aceștia..

Din aceeași cauză, chiar și în cazul majorității directorilor independenți, balanța influenței în Consiliul de administrație, considerăm că se îndreaptă în direcția managerilor corporației.

Aceasta are loc, în opinia noastră, din următoare cauze. În primul rând, directorii externi, pe de o parte, trebuie să adopte decizii și să conducă corporația, pe de altă parte, ei trebuie singuri să exercite controlul, ceea ce provoacă autoînlăturarea atât de la o funcție, cât și de la alta. În al doilea rând, principalul administrator al corporației exercită și controlul asupra activității Consiliului directorilor, fiind președinte al acestuia. În al treilea rând, după cum afirmă M. Hessel, în S.U.A. este acceptată practica ca realmente nu Consiliul de administrație alege managerul, ci managerii aleg directorul.

O asemenea stare a lucrurilor în Consiliul de administrație în S.U.A. își are justificarea logică: proprietarii corporației în S.U.A. se comportă ca investitori, de aceea preferă să ia decizii nu prin votare, ci prin vânzarea acțiunilor la piața de fonduri. În cazul nemulțumirii de activitatea managementului corporației proprietarii pur și simplu își vând acțiunile sale. Noi considerăm că rolul de lider al pieții pentru control corporativ în sistemul managementului corporativ în S.U.A. este legat de influența următorilor factori:

În primul rând, cu dezvoltarea benefică a pieței de fonduri în S.U.A., care permite proprietarilor de a vinde liber acțiunile care le aparțin.

În al doilea rând, cu dispersarea acțiunilor corporațiilor S.U.A., ceea ce duce la lipsa pachetului considerabil de acțiuni la proprietarii multor corporații, care să fie suficient pentru controlul asupra managementului corporației.

Piața controlului corporativ S.U.A. se caracterizează prin:

1. numărul mare de absorbții dure (circa 50%);
2. cel mai mare număr de corporații – 6000 – prezente pe piața de fonduri;
3. cea mai mare capitalizare a pieței de fonduri (cea mai mare sumă cumulativă a afacerilor).

Examinând alte mecanisme de control, este necesar de a evidenția că în S.U.A. băncile nu îndeplinesc acel rol în domeniul controlului în cadrul managementului corporativ, ca și în modelele japonez și german. Acesta se explică prin faptul că legislația antimonopolistă a S.U.A. nu permite de a cumula diferite funcții ale băncilor – creditare (bănci creditoare), emiterea acțiunilor și obligațiilor (bănci investiționale), administrarea de încredere a acțiunilor (companiile specializate de consulting).

În așa mod, studierea sistemului managementului corporativ în S.U.A. ne permite de a face concluzia că în acest model cele mai importante mecanisme de control asupra managerilor, în opinia noastră, sunt:

1. formarea de remunerare a managerilor.
2. controlul din partea pieței de valori.

Însă, necătând la rolul principal al S.U.A. în economia mondială, funcționează și alte modelele managementului corporativ, care au deosebiri suficiente.

Aceasta demonstrează economiile țărilor avansate din lume așa ca Japonia și Germania. Cu toate că modelul japonez al managementului corporativ s-a format după cel de-al doilea război mondial sub influența politicii americane, în același timp perceperea economiei japoneze, în opinia noastră, a introdus corective esențiale în management și astăzi sistemul japonez al managementului corporativ, considerăm că este mai aproape de cel german, cu toate că există unele diferențe decât anglo-american.

Pentru economiile germană și japoneză, spre deosebire de modelul anglo-american, sunt caracteristice modelele managementului corporativ «capital concentrat – controlul în mâinile managerilor», «capital concentrat – controlul în mâinile proprietarilor»

Spre deosebire de S.U.A., unde proprietarii principali sunt investitorii instituționali, în Germania, de regulă – acestea sunt alte corporații. Următoarea trăsătură caracteristică distinctă a modelului german – concentrarea înaltă a capitalului acționar. Așa în anul 2008 în 27 din 40 corporații mari germane exista cel puțin 1 proprietar, al cui pachet constituia peste 10% din acțiunile corporației, iar în majoritatea corporațiilor trei proprietari împreună

dispuneau de peste 50% din acțiunile corporației.

De aceea, proprietarii modelului german, spre deosebire de proprietarii modelului anglo-american, au posibilitate și sunt cointeresați în utilizarea dreptului proprietarului și în participarea nemijlocită în controlul asupra managementului corporației.

Aceasta se explică și prin faptul că piața controlului corporativ în modelul german nu joacă asemenea rol ca și în cel anglo-american ca urmare a faptului că:

1. În primul rând, în economia germană există doar 600 corporații, din ele doar circa a cincina parte este inclusă în lista bursei de valori londoneză și undeva a zecea parte sunt negociabile în S.U.A.
2. În al doilea rând, capitalul acționar în modelul german nu constituie sursa principală a fondurilor corporației, care în marea majoritate beneficiază de finanțarea bancară.
3. În al treilea rând, corporațiile pot limita dreptul de a vota cu acțiunile, de asemenea, nu se vinde cota bancară a capitalului acționar, procentul ridicat de lucrători în Consiliul de Supraveghere al societății – toate acestea fac cumpărarea pachetului de control de acțiuni puțin atractivă.

Din aceste cauze corporațiile modelului german al managementului corporativ manifestă un interes cu mult mai mic față de activitatea pieței de valori, decât corporațiile modelului anglo-american.

Lipsa pieței dezvoltate a controlului corporativ în modelul german este compensată de un mecanism eficient de control al consiliului de administrație.

Conform estimărilor noastre, semnele distinctive ale Consiliului de administrație în modelul german sunt:

1. Existența a două camere: Consiliul de Supraveghere, care constă în întregime din directori independenți, și Consiliul Executiv, care constă în exclusivitate din funcționari ai corporației.
2. Reglementări suficient de complete în actele legislative privind procedurile creării și lucrului Consiliului de administrație.
3. Posibilitatea limitării dreptului de vot cu acțiunile proprietarilor individuali.
4. Divizarea împuternicirilor de observare și de executare. Consiliul executiv (consiliul de administrație) ia decizii de administrare și beneficiază de împuterniciri necesare în acest sens. Consiliul de Supraveghere este destinat să controleze corectitudinea utilizării acestor împuterniciri de către consiliul executiv..

În așa mod, în modelul german Consiliul de Supraveghere, care constă din directori independenți, joacă rolul de instrument principal de protecție a intereselor investitorilor.

Sarcina recunoscută de către toți a Consiliului de Supraveghere în modelul german a managementului corporativ constă în selectarea membrilor consiliului executiv și, în caz de necesitate, eliberarea din funcție a acestora. Pe lângă aceasta, Consiliul de Supraveghere răspunde de aprobarea raportului de bilanț, raportului anuala al corporației, investițiilor capitale de proporții, închiderii producției și nivelului dividendelor.

Structura Consiliului în mare măsură este determinată de legislația Germaniei, și nu de statutele corporațiilor.

În Consiliul de Supraveghere, în mod tradițional, sunt prezenți proprietari, funcționari și alți coparticipanți.

Reprezentarea funcționarilor în Consiliului de Supraveghere al corporației este preconizată, dacă numărul acestora este de peste 500, și cu cât este mai mare corporația, cu atât sunt mai multe locuri în componența Consiliului de Supraveghere al corporației.

Printre coparticipanți în Consiliul de administrație adesea sunt prezenți împuterniciții ai băncilor, furnizorilor mari, mai rar din grupurile de consumatori .

La întreprinderile mari, de obicei, proprietarii constituie 30% din Consiliul de Supraveghere (în total 20 de persoane), alți coparticipanți – 20%, cu excepția lucrătorilor –

50% din locuri .

O asemenea componentă a Consiliului de Supraveghere, ca instrument principal de control în cadrul managementului corporativ, caracterizează cercul de investitori incluși în sistemul managementului corporativ.

Anume în modelul german al managementului corporativ cel mai deplin și-ai găsit reflectarea interesele nu doar ale investitorilor financiari: proprietarilor, băncilor, creditorilor etc., ci și ale investitorilor nefinanțari: lucrătorilor, furnizorilor, organizațiilor.

Realmente interesele proprietarilor adesea afectează interesele altor coparticipanți ai corporației.

Analiza efectuată de către noi a activității Consiliului de administrație al modelului german permite de a presupune că sarcina principală a sistemului reprezentării în Consiliul de administrație constă nu în protecția intereselor unui anumit grup de investitori, ci în recunoașterea scopului comun al tuturor coparticipanților corporației, susținerea competitivității corporației.

Predominarea interesului comun asupra interesului particular, în opinia noastră, îndepărtează scopul maximalizării profitului pe al doilea plan. De aceea, o atenție comparativ mică se acordă rezultatelor de scurtă durată ale activității corporației. Nivelul dividendelor nu joacă un rol principal, iar profitul se percepe ca aerul necesar pentru viață, și nu ca scop al vieții.

Lipsa rolului important al pieței controlului corporativ în sistemul managementului corporativ explică și lipsa ajustării remunerării a managerilor la costul de curs al acțiunilor corporației pe piața de valori. Lipsa opțiunilor în venitul managerilor se explică și prin specificul impunerii fiscale în Germania. De aceea, remunerarea a managerilor, în mare măsură, constă din salariul de funcție 2/3, iar cealaltă parte – din contul cotei de venit sau altor plăți.

Unul dintre participanții principali și institutul de control al relațiilor corporative în modelul german îl constituie băncile. Noi considerăm că aceasta se explică prin multitudinea de legături între corporației și bancă:

1. în primul rând, băncile joacă rolul de proprietari ai corporației, dispunând de un pachet de acțiuni limitat (băncile dețin 5% din capitalul acționar al Germaniei);
2. în al doilea rând, băncile au calitatea de creditori ai corporațiilor;
3. în al treilea rând, băncile emit acțiuni ale corporațiilor;
4. în al patrulea rând, băncile administrează acțiunile investitorilor individuali.

În conformitate cu teoria „coparticipanților” în fiecare caz aparte (cu excepția celui de al treilea) băncile primesc locuri în Consiliul de Supraveghere. Conform datelor pe anul 2008 reprezentanții a 9 dintre cele mai mari bănci participau în consiliile observatoare a 96 din o sută de companii mari. Luată toate împreună, băncile reprezintă peste 4/5 din toate voturile la adunările acționarilor (cu toate că doar 3% dintre proprietarii individuali beneficiază de privilegiul de a da indicații băncii în privința votului)

În așa mod, în majoritatea corporațiilor germane (îndeosebi cu capital acționar dispersat) băncile pot în măsură deplină să stabilească componenta Consiliului de Supraveghere (cu excepția lucrătorilor) și să blocheze oricare dintre decizii.

#### ***Bibliografie:***

1. Ph. Kotler, L. Fahey, S. Jatusripitak – La concurrence totale, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1987
2. N.Burlacu – Management corporativ. Chișinău, ASEM, 1996.

## INOVAREA, CA STRATEGIE ESENȚIALĂ A UNEI AFACERI COMPETITIVE

*Liudmila ROȘCA-SADURSCHI, drd., lector universitar  
catedra de Economie și Management în Afaceri și Servicii, Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu”  
din Cahul, R. Moldova*

**Abstract:** *In the last 30 years, characterized by a rapid growth of technical and scientific progress - enterprises that want to be competitive on the market put emphasis on innovation. In most countries in the world, both at the national level as well as micro, innovation becomes the main generators of successful strategy. Thus, this article will present some conceptual approaches to innovation, innovation, the strategies and the way and effects of innovation as an effective strategy of competitive enterprises.*

**Cuvint- cheie:** *inovarea, inovația, strategie, competitivitate*

În perioada globalizării economiei, inovarea devine nucleu creșterii economice, avînd rolul de catalizator al acesteia și factorul principal al competitivității. Economii naționale de succes, la fel ca și întreprinderile de succes, sunt considerate acele care se bazează pe soluții inovative, promovează activități și procese de inovare și respectiv investesc în inovații o parte semnificativă a veniturilor.

Pornind de la ideea că, o afacere se naște prin dezvoltarea unei inovații (ideea – concurența – dezvoltarea - creșterea ), afacerile competitive sunt acele afaceri, care inovează regulat. Întreprinderile care investesc semnificativ în inovații, în modernizări, sunt acele întreprinderi care își asigură un venit stabil, obținut din vânzarea produselor noi sau îmbunătățite. Obiectivul principal al acestor afaceri devine inovarea.

În conformitate cu „Manualul Oslo”, inovația – este punerea în aplicare/comercializare a unui produs/serviciu nou sau caracteristici de performanță îmbunătățite a unui proces, a unei noi metode de marketing sau a unei noi metode organizaționale, organizarea locurilor de muncă, sau a relațiilor externe. [1]

O altă definiție se regăsește în Manualul Frascati al OECD: inovația este definită ca rezultatul final al activității inovative, reprezentată de ansamblu de acțiuni științifice, tehnologice, organizaționale, financiare și comerciale, care presupun investiții în cunoștințe noi, menite sau urmează să prevadă realizarea unui produs nou sau îmbunătățit. [2]

În conformitate cu Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova, Inovarea reprezintă - aplicarea rezultatului final, nou sau perfecționat, al activității din domeniul cercetării științifice și transferului tehnologic realizat în formă de cunoaștere, produs, serviciu, proces competitive, noi sau perfecționate, utilizate în activitatea practică și/sau comercializate pe piață [3].

Pornind de la sfera de cuprindere și conținutul inovării, se deosebesc mai multe forme ale acesteia, care sunt grupate după anumite caracteristici comune. Astfel în *funcție de gradul de noutate al inovării determinat de intensitatea schimbărilor strategice și structurale asupra întreprinderii*, [4] deosebim:

- **inovarea radicală**, reprezintă aplicarea unei idei, a unei practici sau a unei metode ce reprezintă o noutate absolută pentru ramura industrială, acest tip de inovare pornește de la apariția unui produs absolut nou într-o ramură și poate ajunge la modernizarea întregii ramuri sau crearea unei ramuri absolut noi;
- **inovarea incrementală**, reprezintă aplicarea unei idei, a unei practici sau a unei metode ce reprezintă o noutate absolută în raport cu întreprinderea analizată, dar care nu reprezintă o noutate absolută pentru ramura industrială, această idee practică sau metodă fiind anterior adoptată în cadrul altor întreprinderi aparținînd industriei respective.[ 4] Acest tip de inovare este cel mai răspîndit și mai simplu, deoarece presupune unele modernizări, îmbunătățiri, perfecționări mai puțin însemnate( decît acele schimbări care au loc în primul tip de inovare).

Aceste două tipuri de inovare sunt complementare, deoarece inovația incrementală pe o anumită piață este faza de maturitate a inovației radicale, care presupune crearea unor piețe complet noi.

Recurgerea la unul sau altul tip de inovare rezultă din obiectivele și strategia întreprinderii. Se cunosc mai multe tipuri de strategii de inovare la nivelul firmelor:

- **Strategia orientată spre piață.** Firmele accesează orice domenii tehnologice pentru a cuceri piețe noi, dar și pentru a pătrunde cu tehnologii noi.
- **Strategia orientată spre tehnologie.** Firmele caută să-și dezvolte experiența într-un număr redus de tehnologii strategice, astfel că au poziție de lider.
- **Strategia orientată spre dezvoltarea de produse.** Firmele se concentrează pe câteva grupe de produse; nu trebuie ca tehnologia să fie elaborată în cadrul firmei.
- **Strategia orientată spre relația cu clientul.**[5]

Alegerea unui tip de strategie depinde de mai mulți factori: domeniul de activitate industrial, natura inovației și forma de inovare, strategiile anterioare. Opțiunea firmei pentru o strategie este influențată și de mărimea afacerii, domeniul de activitate și scopul urmărit. Afacerile mici cresc în relație directă cu eficiența strategiei afacerii. O strategie a unei afaceri are legătură direct cu poziția acesteia pe o anumită piață. [6]

Prin alegerea unei strategii se pune baza activității inovative, ce presupune opțiunea pentru tipul de piață pe care trebuie să-l deservească și tupul de inovare pe care intenționează să-l abordeze. Evoluția rapidă a tehnologiilor reduce durata ciclului de viață a produselor și conduce astfel la creșterea concurenței, ce necesită introducerea unor inovații. [7, p.85] Lupta concurențială presupune introducerea noilor tehnologii de fabricație, perfecționarea nivelului de calificare a resurselor umane, creșterea gradului de perfecțiune a metodelor de aprovizionare și desfacere, sau întrun cuvânt - inovare. În ultimii 30 de ani întreprinderile competitive din toată lumea, ca strategie principală au inovarea.

Însuși strategia este elementul definitiv al activității firmei, întrucât precizează direcțiile în care este orientată pentru realizarea obiectivelor propuse și modul general în care se desfășoară. [8, p.160]

Una dintre cele 5 definiții date de Henry Mintzberg, descrie strategia ca o percepție, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație[8, p.156]. După Michael Porter, considerat specialistul principal la nivel mondial în strategii, este tratată strategia ca o abordare fundamentală pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional. [8, p.157] În urma acestor expuneri, putem deduce că strategia este un complex de măsuri, prevăzute de nivelul managerial superior al unei întreprinderi, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite, sau „calea spre succes”.

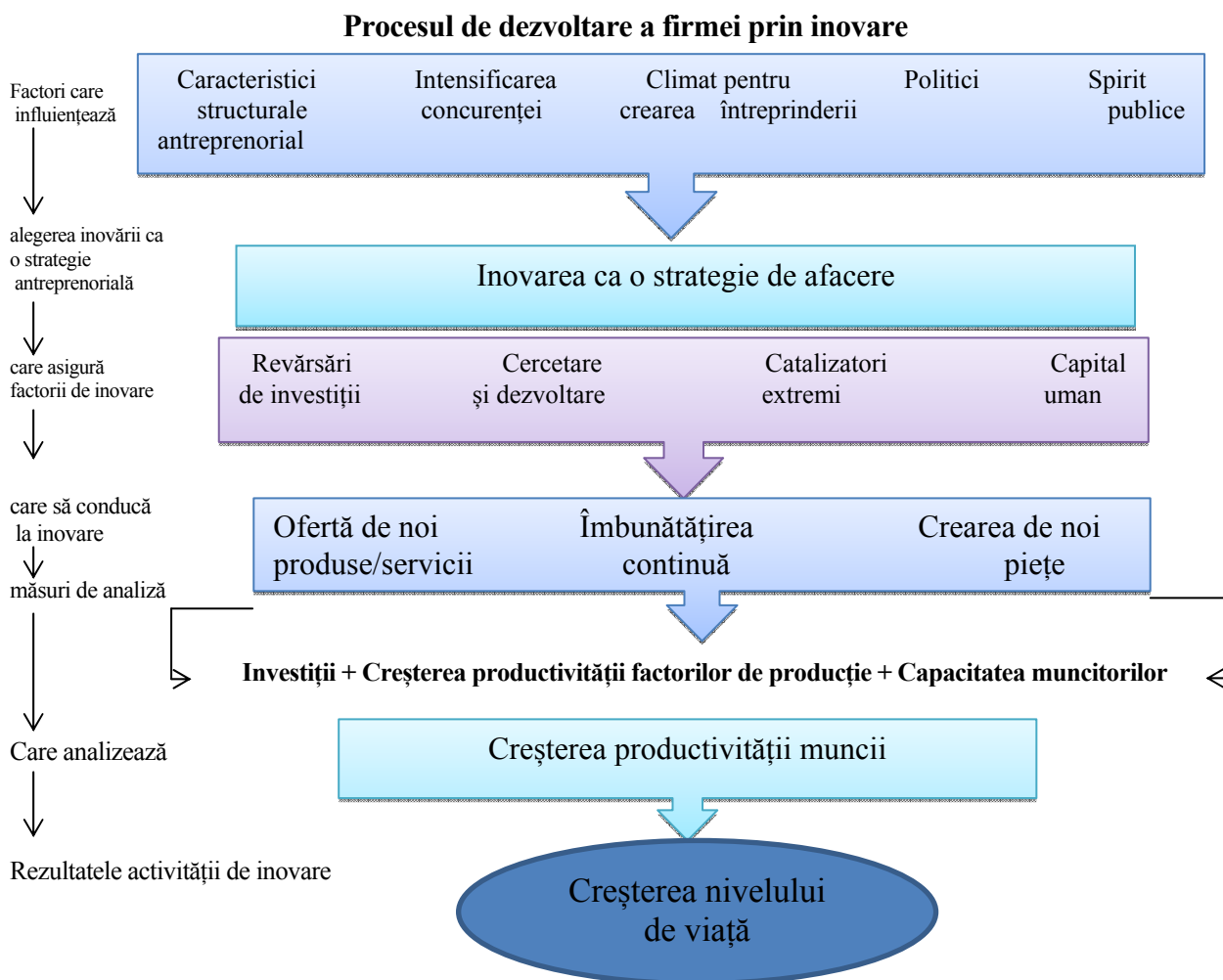
Succesul unei întreprinderi se datorează unei planificări și a unor angajamente stabile pe termen lung, încurajate de o cultură inovatoare puternică. Înreprinderile, care au inovat sau inovează acordă o mare atenție menținerii și dezvoltării unei culturi inovatoare, care constă în crearea unei echipe creative, promovarea libertății în creație, susținerea unor idei noi, practicarea managementului participativ.

Creșterea potențialului creativ al firmei se referă pe de o parte la capacitatea acesteia de a fi inovativă pe planul produselor/serviciilor și tehnologiilor, iar pe de altă parte, modalități și soluții concrete de rezolvare a problemelor existente în cadrul firmei. [7, p.85]

În cele din urmă poate să apară întrebarea: „de ce este atât de importantă inovația?” Inovația și procesul de inovare au o importanță vitală atât pentru întreprindere, deoarece inovația stă la baza competitivității firmei, cât și la nivel de economie. Importanța inovațiilor la nivel de economie se explică prin două direcții:

- Inovațiile răspund nevoilor și cerințelor umane, astfel creînd noi posibilități și noi surse de valorificare a pieților;
- Inovațiile produc mereu mijloace eficiente de a oferi oamenilor ceea ce ei doresc sau de ce au nevoie.

Astfel, atît o economie, cît și o întreprindere competitivă ca strategie de bază trebuie să aibă inovarea. Alegerea unei strategii bazată pe inovații, sau poziționarea inovării la baza tuturor strategiilor a unei întreprinderi poate fi influențată de anumiți factori: caracteristici structurale, intensificarea concurenței, climat favorabil pentru dezvoltarea întreprinderii sau de creare a întreprinderii, politici publice, spirit de antreprenor. Procesul de dezvoltare a firmei prin inovare poate fi prezentat schematic (figura 1).



**Figura 1. Procesul de dezvoltare a firmei prin inovare**

*Sursa: Adoptat de autor după[9]*

Această schemă, generată de primii cinci factori, explică cauzele care stau la baza fundamentării strategiilor de dezvoltare a întreprinderilor pe inovații. În dependență de nivelul de dezvoltare și circumstanțele particulare în care evaluează întreprinderea, deosebim următorii factori care poziționează inovarea, ca strategie principală:

- *Caracteristici structurale* - aici se vor analiza principalele trei aspect: component sectorială a economiei, nivelul de dezvoltare a acesteia; mărimea și forma organizatorico-juridică a întreprinderii și intervenția și controlul din afară(deoarece marea majoritate a întreprinderilor competitive sunt cu capital străin sau create/dezvoltate în baza investițiilor din afara țării).
- *Intensificarea concurenței*. De multe ori anume concurența impune întreprinderile să inoveze. Se presupune existent unei legături între *inovare*, impusă de *concurență*, care este și un factor de *motivare*. Anume concurența forțează întreprinderile să aleagă inovarea, ca principală axă strategică.



- *Climat favorabil pentru crearea întreprinderilor noi.* Inovarea are roluri diferite în activitatea întreprinderilor mari și întreprinderilor mici. Pentru întreprinderile mari, inovarea este o modalitate de perfecționare a produselor existente, de îmbunătățire a unor calități, deci este o inovare incrementală, sau neînsemnată. Pe când pentru întreprinderile mici sunt specifice inovările radicale. Întreprinderile mici și mijlocii au tendința de a se concentra pe inovații, ceea ce face ca ele să aibă un rol important în creșterea economică. Apariția unor noi întreprinderi, duce în sine inovare, respective cu cât mai multe afaceri noi apar într-o economie, într-o perioadă oarecare de timp, cu atât ea devine mai inovatoare, mai nouă și respective mai puternică.
- *Politici publice.* Aici trebuie să menționăm condițiile macroeconomice, condițiile fiscale, programele statale de stimulare și promovare a inovațiilor.
- *Spirit antreprenorial sau cultura de afaceri.* Antreprenorul este acea persoană care din propria inițiativă și pe riscul propriu inițiază o afacere. Respectiv competitivitatea acestei afaceri va depinde în mare măsură de spiritual de antreprenor a fondatorului, de dorința de a risca a acestuia, de dorința de a crește/dezvolta afacerea și respective de dorința de inovare.

Fiecare și acești factori are mai multe su mai puține relevanțe, dar dorința de a inova uneori este impusă de condițiile pieței existente, sau pe care dorim să pătrundem. Unele întreprinderi au ca strategie principală inovarea din dorința de a fi competitive, de a avea succes și nu în ultimul rind creșterea profiturilor. Alte întreprinderi sunt nevoite să recurgă la strategia de inovare din motivul supraviețuirii. Indiferent de scopul inovării, aceasta necesită cheltuieli mari, ceea ce face ca întreprinderile autohtone de cele mai multe ori să recurgă la investiții străine sau la mixarea întreprinderii.

În concluzie vreau să menționez că inovarea, ca strategie esențială a unei întreprinderi, care se dorește a fi competitivă, ar trebuie să fie de la crearea acesteia și menținută pe întreg ciclul de viață a întreprinderii. Inovarea, ca strategie de salvare a afacerii nu este, întotdeauna, cel mai potrivit mod, adesea poate grăbi falimentul prin suportarea unor cheltuieli suplimentare. Inovarea, trebuie să fie tratată ca o strategie de stabilitate și dezvoltare.

#### **Bibliografie:**

1. Organisation for Economic Co-operation and Development, The measurement of scientific and technological activities, PROPOSED GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING TECHNOLOGICAL INNOVATION DATA OSLO MANUAL  
<http://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/KnowledgebaseArticle10270.aspx>
2. Knowledge Base on Economic Statistics – Methods and Country Practices  
<http://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/KnowledgebaseArticle10268.aspx>
3. CODUL cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova, Nr. 259 din 15.07.2004  
Publicat : 30.07.2004 în Monitorul Oficial Nr. 125-129 art Nr : 663  
<http://www.cis.gov.md/content/126>
4. Răsfoiesc.com. Soluții creative și rapide  
<http://www.rasfoiesc.com/business/economie/merceologie/TIPURI-DE-INOVARIE76.php>
5. Business în România, portal creat de Centrul de Resurse pentru dezvoltarea Afacerii al Confederației Patronatelor din Industrie, Servicii și Comerț, articol publicat de Adrian TOIA  
[http://www.businessinromania.eu/static/ro/roinovare-strategii\\_de\\_inovare\\_pentru\\_firme](http://www.businessinromania.eu/static/ro/roinovare-strategii_de_inovare_pentru_firme)
6. <http://www.fmagazin.ro/cariera/strategii-de-dezvoltare-a-afacerii->
7. Popa, I., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, 327p.
8. Zaharia, V., Management, Editura Economică, București, 2008, 175p.
9. INNOVATION ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE : POURQUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR, Rapport du comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises , 2009 Conseil des académies canadiennes, Imprimé à Ottawa, Canada  
[http://sciencepourlepublic.ca/uploads/fr/assessments%20and%20publications%20and%20news%20releases/inno/\(2009-06-11\)%20innovation%20report%20fr.pdf](http://sciencepourlepublic.ca/uploads/fr/assessments%20and%20publications%20and%20news%20releases/inno/(2009-06-11)%20innovation%20report%20fr.pdf)

## FORMALIZAREA MODELULUI ECONOMICO-MATEMATIC DE GESTIUNE A COMPLEXELOR MARITIME REGIONALE PORT - TERMINAL ÎN TERMENII TEORIEI SISTEMELOR DESERVIRII ÎN MASĂ

*Dan BALAMACI, drd., ULIM*

*Abstract: A special place it has one of the compartments management research operation - linear programming. Unlike the above-mentioned problem, linear programming is not certain reserve accumulation, but the optimal allocation of existing resources while respecting the specific linear dependencies between all indices of production activity. In other words, this section is included in operations research theory reserves studying efficient use of their opportunities, within planned, ie, within-driven process.*

O componentă importantă în funcționarea oricărei întreprinderi este gestiunea resurselor acesteia. În calitate de resurse pot fi oricare din rechizitele producției, componenta cantitativă a cărora poate influența stabilitatea și succesul funcționării întreprinderii. De exemplu, insuficiența macaralelor de port conduce nu doar la staționarea neproductivă a mijloacelor de transport (containerelor), dar și la alterarea sau pierderea încărcăturii. În același timp, surplusul de macarale atrage după sine nefolosirea capacităților de producție, ceea ce se echivalează cu „amortizarea” capitalului. Reflecții analogice pot fi întâlnite și în ceea ce privește mărimea capacităților de depozitare ale portului, utilajului de rezervă, numărului personalului ce deservește ș.a. Rezultatul acestor situații se reflectă nu doar în cheltuieli, care se evaluează în valoare bănească la un moment dat de timp, dar și în pierderi, ce pot apărea în perspectivă, posibil nu prea îndepărtată, așa ca: pierderea clientelei din cauza calității necorespunzătoare a deservirii, înrăutățirea situației ecologice ca efect al acumulării substanțelor toxice ș.a.m.d.

Astfel, optimizarea numărului de rechizite ale producției (resurse) și a regimului de completare a acestora (în caz de necesitate) influențează esențial asupra eficienței activității oricărei întreprinderi. De aceea, la soluționarea acestor întrebări este orientată gestiunea rațională a resurselor, materializată pe baza teoriei științifice a rezervelor.

Un loc deosebit în gestiune îl are unul din compartimentele cercetării operațiunii – programarea liniară. Spre deosebire de problema sus-menționată, programarea liniară nu reprezintă acumularea anumitor rezerve, dar repartizarea optimă a resurselor existente în condițiile respectării dependențelor liniare concrete dintre toți indicii activității de producție. Altfel spus, acest compartiment al cercetării operațiilor se include în teoria rezervelor, ce studiază posibilitățile utilizării eficiente a acestora, în limitele planificate, adică, în limitele procesului determinant.

Dar, în mare măsură, obiectul teoriei rezervelor alcătuiește un vast tablou de probleme, ce reflectă procesul stohastic ce se derulează în sistemul economic, în esența căruia se ascunde cauza cheltuielilor esențiale pentru gestiunea resurselor.

Problema gestiunii activității CMRPT în aspectul asigurării îndeplinirii uneia din funcțiile scop – transbordarea încărcăturilor – se referă anume la această nuanță a teoriei rezervelor. Cu adevărat, atât intensitatea primirii încărcăturilor de la diferiți expeditori, cât și timpul transbordării acestora, au un caracter probabilistic. Este evident că menținerea funcționării stabile a sistemului necesită stabilirea resurselor necesare ale capacităților de producție, ce permit obținerea unui anumit nivel al calității deservirii clientelei. Găsirea volumului rațional al acestor resurse, și anume a numărului și componentei calitative a tehnicii de cheu (macaralelor portuare, transbordoare-containerere), poate fi înfăptuită prin utilizarea teoriei rezervelor.

O altă problemă funcțională a CMRPT este depozitarea. Completarea depozitelor, chiar și în intervale limitate de timp, reprezintă un proces cu cheltuieli inevitabile, atât vizibil, cât și presupus. De aceea, orientarea spre reducerea acestor cheltuieli impulsionează apariția problemei referitoare la optimizarea capacităților de depozitare. Pentru soluționarea acestei probleme, de asemenea, se aplică teoria rezervelor.

Modelele de gestiune a rezervelor se divid în dinamice și statice. În primele e vorba de consecutivitatea deciziilor referitoare la starea rezervelor, de exemplu, determinarea mărimii celei mai economice a rezervelor. Modelele celui de-al doilea tip sunt aplicabile în situațiile comenzii unice, la acest gen se referă cumpărarea pieselor de rezervă ș.a. În general, nu există un model unic pentru problemele gestiunii rezervelor. Astfel, majoritatea problemelor acestei sfere, pot fi interpretate prin teoria deservirii în masă.

În același timp, tuturor modelelor le sunt caracteristice următoarele trăsături:

- nivelul stabilit al indicelui deservirii (posibilitatea deficitului);
- calcularea acumulărilor de rezervă sau de siguranță, care asigură evitarea deficitului la nivelul stabilit al calității de deservire;
- mărimea acumulărilor de rezervă se determină în dependență de starea rezervelor și repartitia „desfacerii” de facto și intervalul de timp dintre controlul stării rezervelor.

Dacă periodicitatea controlului este o mărime aleatorie, atunci decizia poate fi găsită prin metoda încercărilor statistice (metoda Monte-Carlo). Dar dacă controlul se efectuează după un regim stabilit (ceea ce e ușor de obținut) și timpul livrării deviază neînsemnat, atunci o apreciere pozitivă a acumulărilor de rezervă poate fi obținută, știind legea distribuției desfacerii și utilizând tabelele probabilistice [132].

Mai mult ca atât, pentru multe modele de gestiune a rezervelor este comun faptul că, eficiența problemelor de producție se caracterizează nu de un singur indice, dar de câțiva indici. Deseori, o parte dintre ei este binevenit de ai îndrepta spre maximum, iar restul spre minimum. Astfel de probleme se numesc multicriteriale. Formularea sistemului de indici este destul de complicată. Însuși indicii și consecutivitatea lor în funcție de importanță depind de punctul de vedere al subiectului, în interesele căruia se optimizează decizia. Nu e posibil de a găsi o decizie care ar satisface concomitent toate cerințele, deoarece o decizie ce maximizează un indice oarecare, nu-i maximizează și nici minimizează pe ceilalți.

Contribuția aparatului matematic în realizarea problemelor multicriteriale este esențială. În primul rând, el permite soluționarea problemelor directe, adică pentru orice problemă găsește valorile tuturor indicilor de eficiență.

Alegerea finală a deciziei este o prerogativă a omului, care posedă capacitatea de a soluționa probleme informale și posibilitatea de a lua așa numitele „decizii de compromis” (nici strict-optime, dar admisibile după un șir de criterii). În același timp, însuși consecutivitatea alegerii deciziilor poate servi drept bază pentru formarea unor legi formale, utilizate deja fără implicarea omului (metoda euristică) [133, 134].

În unele cazuri alegerea deciziilor în „regim de dialog” este foarte eficientă, atunci când mașina de calcul (calculatorul), efectuând calculele, oferă utilizatorului rezultatele indicilor de eficiență, care, la rândul său, analizând critic situația, va introduce schimbări în parametrii algoritmului de gestiune.

În practică este frecvent utilizată metoda transformării unei probleme multicriteriale în una unicriterială, prin calea evidențierii indicelui principal și orientarea lui spre extremă și impunerea unor limite celorlalți indici [129].

Un interes deosebit prezintă calea construirii unei decizii de compromis prin „metoda cedărilor consecutive” [133]. Această metodă este în avantaj prin faptul că, pe parcursul algoritmului se determină valoarea „cedări” la un indice, cu care se obține câștigul în alt indice și care este mărimea acestui câștig.

Trebuie menționat faptul că, în orice formulare, problema întemeierii deciziei după mai mulți indici nu este până la urmă formalizată, iar rezultatul final este determinat printr-un gest volitiv al persoanei responsabile, de aceea în așa gen de probleme persistă factorul subiectiv.

Utilizarea metodelor științifice de gestiune în activitatea practică este bazată, în primul rând, pe urmărirea factorilor, care au influență asupra procesului economic, și pe analiza cauzelor fenomenelor negative și găsirea căilor înlăturării acestora, precum și evidențierea posibilităților de

activizare a tendințelor pozitive.

Scopul oricărei întreprinderi este stabilitatea îndeplinirii obligațiilor contractuale prin utilizarea eficientă a resurselor de producție. Este evident, că în procesele economice cu caracter stohastic, cu mai multe resurse sunt implicate, cu atât este mai stabilă activitatea sistemului, adică cu atât mai mult satisfăcute cerințele clienței. Dar respectarea incontestabilă a acestui principiu poate atrage după sine surplusul capacităților de producție, adică stagnări. Evident că apare întrebarea despre balanța rațională dintre interesele întreprinderii (în cazul dat CMRPT) și clienței.

Descrierea verbală a problemei presupune posibilitatea interpretării ei matematice cu ajutorul modelului teoriei deservirii în masă. Aceasta ține de faptul că procesul aleatoriu ce decurge în cadrul sistemului se află sub influența a două fluxuri întâmplătoare – fluxul cererilor pentru deservire și însuși deservirea. Caracteristicile eficienței sistemului de deservire în masă depind de parametrii fluxurilor ce influențează, adică de comparabilitatea intensității fluxului de cereri și deservirii lor. Vizavi de acești parametri, organici pentru orice sistem de deservire în masă, caracteristicile eficienței depind și de condițiile tipului organizațional, dacă acestea au loc, spre exemplu, atunci când numărul canalelor de deservire depășește unitatea, sau numărul de cereri este limitat.

În general, soluționarea acestor probleme se bazează pe evaluările prețurilor la surplusul și deficitul cererilor. Prima ține de stagnarea cererilor în rând pentru începerea deservirii acestora, a doua – de stagnarea canalelor de deservire. Întrebarea este analizată de pe poziția minimizării pierderilor economice.

Orice variantă a acestei probleme poate fi realizată cu ajutorul metodei încărcărilor statistice a lui Monte-Carlo, ce reprezintă un proces care necesită volum mare muncă. Mai mult ca atât, rezultatele modelării statistice sunt mult mai dificile pentru a fi înțelese, în comparație cu calculele modelelor analitice, respectiv, este mai dificil de a optimiza decizia (ea trebuie căutată „orbește” pe calea încercărilor și greșelilor numeroase). Evident, că pentru utilizator este mai acceptabil limbajul formulelor, care stabilesc legătura dintre parametrii de intrare și rezultatul căutat. Un astfel de aparat analitic este elaborat pentru sistemele lui Marko (atunci când ambele fluxuri sunt simple) și pentru puținele sisteme de deservire în masă, de tip altul decât Marko.

Din analiza procesului și caracteristicilor interacțiunii transportului în cadrul CMRPT de pe poziția teoriei sistemului deservirii în masă, se evidențiază faptul că fluxul de mărfuri de intrare/ieșire este influențat direct de către CMRPT. Chiar dacă există termene planificate pentru prelucrarea mijloacelor de transport (containerelor) în CMRPT și măsuri de realizare a acestora, de cele mai dese ori mijloacele de transport (containerele) se prelucrează cu încălcarea termenelor stabilite.

Sistemele de deservire în masă (SDM) – sunt sistemele în care în momente aleatorii de timp apar cereri pentru deservire și aceste cereri se deservesc prin intermediul canalelor de deservire existente la CMRPT (linii tehnologice sau mecanizate) [54].

Prin prisma modelării procesului de deservire în masă a situațiilor la CMRPT, atunci când se formează rânduri de cereri, cerințele încadrate în sistemul de deservire se alătură la celelalte cerințe deja existente. Canalul de deservire alege cererile din acest rând, în scopul începerii deservirii acesteia. După finisarea procedurii deservirii, canalul de deservire începe un nou proces de deservire a cererii următoare, dacă aceasta există în blocul de așteptări. Ciclul funcționării SDM se repetă de numărate ori pe parcursul întregii perioade a activității sistemului de deservire. Se presupune, că trecerea sistemului spre altă cerere după finisarea deservirii precedentei are loc imediat, în momente întâmplătoare de timp. Componentele de bază ale SDM sunt [105]:

- fluxul de mărfuri (încărcături) de intrare pentru deservire;
- disciplina rânduiri deservirii fluxului de mărfuri;
- mecanismul deservirii fluxului de mărfuri.

Caracteristicile eficienței SDM depind de parametrii fluxurilor interdependente, adică de comparabilitatea dintre intensitatea sosirii cererilor și deservirea acestora. Pe lângă acești parametri, necesari pentru orice SDM, caracteristicile eficienței depind de condițiile tipului organizațional, dacă acestea au loc, de exemplu, atunci numărul de canale de deservire depășește unitatea, sau numărul de cereri ce așteaptă a fi deservite este limitat. Utilizarea teoriei deservirii în masă, necesită mai întâi de toate o concretizare exactă a structurii organizaționale a sistemului în ceea ce privește însemnătatea fluxurilor de intrare și deservirii, a numărului de canale și a disciplinei rânduiri.

O etapă primară a cercetării cantitative a sistemului este determinarea tipului modelului SDM în vederea posibilității modelării cu ajutorul metodelor analitice. Pentru aceasta trebuie determinat dacă fluxurile SDM sunt simple sau nu. Fluxul de încărcături ce vine la CMRPT este descris de o funcție de tipul  $(x(t))$ , care determină numărul de încărcături sosite pe teritoriul CMRPT în intervalul de timp  $(0,t)$ . Funcția  $(x(t))$  este o mărime întâmplătoare pentru fiecare valoare  $(t)$  și poate lua doar valori întregi  $(0,1,2,\dots,k)$ . Pentru calcule poate fi admis faptul că fluxul deține calitatea stabilității, lipsa consecințelor și calitatea consecutivității. Strict vorbind, pe parcursul timpului fluxul de încărcături de intrare sosite pentru deservire poate devia esențial și stabilitatea poate fi observată doar în anumite intervale de timp.

Lipsa consecințelor se observă în independența caracterului fluxului de cereri de numărul de cereri sosite anterior și de momentele de timp. Fluxul ce deține capacitatea consecutivității se caracterizează prin faptul că este mică probabilitatea apariției concomitente a două sau mai multe cereri. Presupunerea că ultimele două caracteristici, cu un oarecare grad de apropiere de realitate, sânt caracteristice fluxului de încărcături care sosesc pentru prelucrare, permite de a examina acest flux ca cel mai simplu.

Pentru un flux simplu numărul de evenimente care au loc în intervalul de timp cu durata  $(\tau)$ , ce are tangență cu punctul  $(t)$ , este repartizat conform legii Poisson [52]:

$$P_{t\tau}(x = m) = \frac{[a(t, \tau)]^m}{m!} \cdot e^{-a(t, \tau)} \quad (3.10)$$

unde:  $a(t, \tau)$  – așteptarea matematică a numărului de evenimente, ce au loc pe parcursul intervalului de timp indicat.

Putem menționa că distribuția Poisson depinde de un singur parametru – așteptarea matematică. Dacă fluxul de evenimente Poisson este staționar și intensitatea fluxului  $\lambda(t) = a(t, \tau) / \tau = const$ , atunci probabilitatea că în intervalul de timp  $t$  vor avea loc  $m$  evenimente, se determină după formula:

$$P_{\tau}(x = m) = \frac{(\lambda \tau)^m}{m!} \cdot e^{-\lambda \tau} \quad (3.11)$$

Cercetările caracterului sosirii și deservirii fluxurilor de mărfuri (încărcături) în port, au demonstrat că numărul de încărcături sosite la CMRPT pentru orice interval fixat de timp, este distribuit conform legii Poisson [112].

O altă caracteristică esențială a sistemului de deservire în masă este timpul de deservire, ce determină productivitatea sistemului. Timpul de deservire (durata prelucrării) încărcăturilor în port, este o mărime aleatoare. Analiza procesului de funcționare a CMRPT permite de a susține că densitatea distribuirii timpului net de aflare a încărcăturilor la operațiile de transbordare poate fi bine aproximată prin distribuția gama [116].

În sistemul de deservire, ce reprezintă un sistem multicanal, canalele de deservire pot fi echivalente și neechivalente. Numărul de cereri ce vin în aceste sisteme poate fi nelimitat. Prin canal de deservire se subînțelege punctul de primire-expediere cu liniile tehnologice corespunzătoare (LT), ce asigură deservirea navelor în cadrul CMRPT.

Canalele de deservire se consideră echivalente, dacă ele pot fi înlocuite între ele conform specializării încărcăturii prelucrate și înzestrării cu tehnică de transbordare. Astfel de canale formează un grup de canale substituibile, adică un sistem multicanal, în care fluxul vine spre deservire prin unul din canalele disponibile, Totodată, nu se preferă un anumit canal. Canalele cu specializări stricte pot fi privite ca sisteme unicanal care deserveșc o parte din fluxul comun.

La divizarea fluxului comun în fluxuri particulare, în procesul de activitate a CMRPT se formează un număr de fluxuri deservite concomitent, care corespunde numărului mediu de canale de deservire ocupate. Acest număr depinde de genul încărcăturilor transbordate și varianta tehnologiei, în rezultatul cărora se determină numărul de LT în cadrul CMRPT pentru ziua dată și el depinde de gradul de concentrare a LT asupra navei în cauză.

Numărul potențial de canale de deservire depinde esențial de numărul LT, posibilitatea înlocuirii acestora prin linii specializate de transbordare și este o mărime variabilă.

Datele privind prelucrarea navelor în port vorbesc despre faptul că numărul de canale de deservire concomitentă a încărcăturilor este o mărime aleatorie, ce urmează o lege normală de distribuție, iar repartiția fluxului de încărcături prelucrate în port urmează legea Poisson.

CMRPT și elementele acestuia – cheurile, fac parte din categoria sistemelor de deservire în masă cu așteptări. Cererea parvenită într-un astfel de sistem de deservire, poate să-l părăsească doar atunci, când este complet deservită. Cererile nedeservite formează rânduri [97].

Rezultatul acestor interdependențe se reflectă asupra caracteristicii eficienței interacțiunii transportului la CMRPT – timpul total de aflare în sistem a fiecărei încărcături, inclusiv la transbordare și în așteptarea prelucrării.

#### ***Bibliografie:***

1. Balamaci Dan. Perspectivele de dezvoltare a nodului de transportare și distribuire Constanța. În: Economie și Globalizare. Conferința științifică Internațională. Tomis Constanța 22-24 octombrie 2010, România, p.96-100
2. Balamaci Dan, Oncioiu Ionoca. Multimodal transport-A means of transport with multiplier effects on all economic and social activity. În: Global Conference on business and finance proceedings volume 5, nubmer 2/10 san Jose Costa Rica Mai 25-28/ 2010 p.342-344.
3. Balamaci Dan, Simona Daniela Nenciu, Aholban Ionică. Challenge for the development of intangible assets in the România small and medium enterprises. În: Global Conference on business and finance proceedings volume 6, number 2/10 san Jose Costa Rica Mai 24-27/ 2011 p.46-50.

### **ABORDĂRI TEORETICE A CONȚINUTULUI MARKETINGULUI RESURSELOR UMANE**

***Rodica SLUTU, lector superior  
Catedra economie și management***

***Abstract.*** Human resources marketing emphasizes marketing techniques, both for the demand for labor and for the quote. According to this knowledge that the human resources, marketing is a new concept, a new bridge, a new way of thinking of the relationship between the institution and public environment in which they operate, a way of creating a relationship between supply and demand.

***Cuvinte cheie:*** ego-marketing, marketingului intern, marketingului tradițional.

Ultimele decenii ale secolului XX au impus un nou concept - marketing - ce se vehiculează cu mare frecvență atât în teorie cât și în practica social-economică. Marketingul modern este considerat astăzi factorul esențial pentru succesul unei organizații, indispensabil în dezvoltarea sa economico-socială, soluția miraculoasă ce rezolvă problemele acesteia, instrumentul de bază în

atingerea marilor performanțe, dar și în evitarea riscului. Astăzi, el a devenit foarte actual, întrucât „influențează viața fiecăruia, fiind mijlocul prin care se oferă oamenilor nivelul de trai”.

**Marketingul resurselor umane** urmărește, pe de o parte, stimularea ocupării ca urmare a acțiunii lor asupra forței de muncă, iar pe de altă parte, modernizarea serviciilor de ocupare prin întărirea capacității acestora de a fi mai eficace și eficiente pe seama formării profesionale continue a personalului propriu. Orientarea deschisă și sinceră către rezolvarea problemelor clientului este cheia cu care marketingul resurselor umane deschide poarta succesului în cadrul societății din care face parte.

**Tehnicile de marketing** al resurselor umane cuprind toate instrumentele, metodele și activitățile utilizate în scopul atingerii obiectivului principal și anume acela de satisfacere a nevoilor și dorințelor cumpărătorilor și/sau clienților care se află în centrul atenției. Contribuția marketingului privind personalul întreprinderii presupune abordări strategice și lucrul cu seturi specifice de variabile, între care rolul esențial îl au: serviciul, prețul, comunicarea/promovarea, poziționarea/distribuția.

Marketingul resurselor umane se află la moment într-un stadiu incipient, însă majoritatea întreprinderilor recunosc necesitatea și importanța managementului resurselor umane.

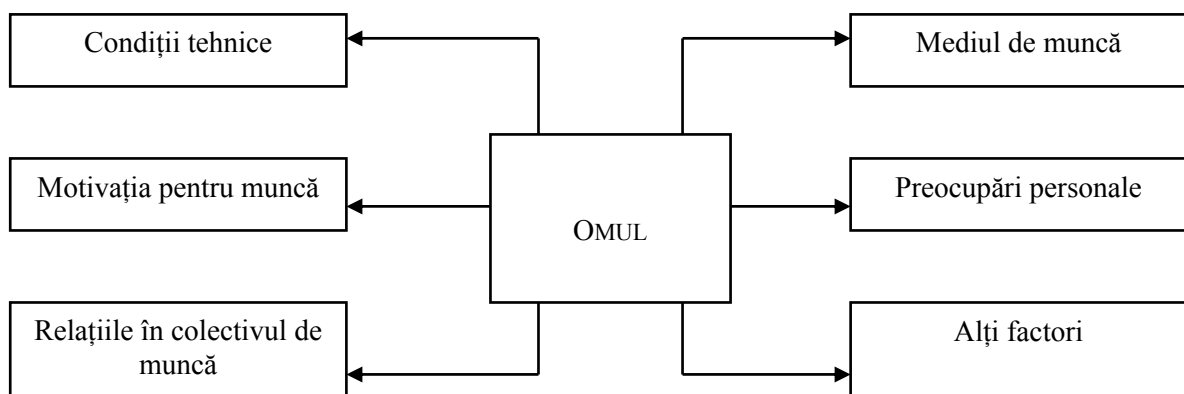
Ressources humaines marketing met l'accent sur les techniques de marketing, tant pour la demande de main de œuvre et pour la citation. Selon cette connaissance que les ressources humaines, marketing est un nouveau concept, un nouveau pont, une nouvelle façon de penser la relation entre l'institution et l'environnement public dans lequel ils opèrent, une manière de créer une relation entre l'offre et la demande. El vizează o serie de activități integrate și coordonate care includ: cercetarea, serviciul, prețul, promovarea, comunicarea, distribuția, relațiile publice și activitățile în sistemul de piață (cultură, economie, etc.), cum ar fi activități care se adresează clientului extern și organizației interne.

Marketingul resurselor umane ar putea fi definit ca un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la selecția, încadrarea utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală pînă în momentul încetării contractului de muncă.

Omul ocupă locul central, fiind nevoit să răspundă solicitărilor mai multor factori.

„Omul e măsura tuturor lucrurilor”, afirmă filosoful grec Pretoqoras, ceea ce înseamnă că omul e capabil să integreze orice solicitări prezente sau viitoare avînd ca țintă omul, care trebuie să le facă..

Trăim într-o societate în care schimbările se succed cu o mare rapiditate și în care, pentru lumea afacerilor, provocările și obligativitatea schimbării țin de domeniul normalității. Fără resurse umane capabile de schimbare și adaptare, de creativitate și competențe profesionale multiple, organizațiile de orice fel sînt sortite eșecului. În acest context, oamenii reprezintă o resursă vitală, de azi și de mâine a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul acestora.



**Figura 1. Sistemul „om-solicitări”**

Bill Gates, președintele fondator al cunoscutei firme „Microsoft”, declara în 1992: „Dacă 20 dintre cei mai buni oameni cu care eu lucrez mă părăsesc, în câteva luni nu veți mai auzi de „Microsoft”. În acest context, fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, e pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele. **Tocmai de aceea pe plan mondial, investițiile în acest sens sînt foarte rapide.(7)**

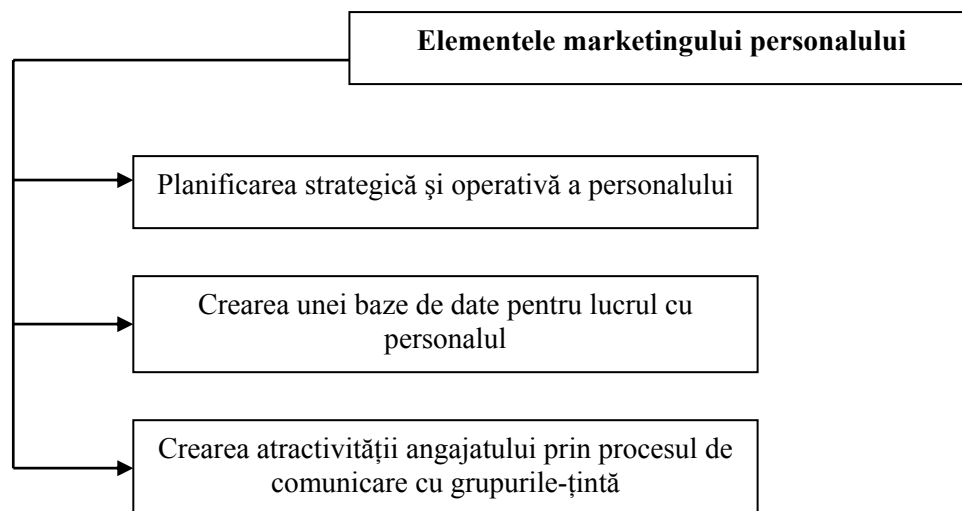
Dacă managementul resurselor umane coordonează sarcinile diferitor departamente și ale celor care lucrează în aceste departamente. Atunci marketingul resurselor umane reprezintă creșterea atractivității unui angajator pe piața forței de muncă. Marketingul resurselor umane se axează în principal pe aspectul comunicării și cel al diversității resurselor umane

**Scopul principal al marketingului resurselor umane** este creșterea atractivității unui angajator pe piața forței de muncă. Firma își mărește șansele de a recruta personal calificat și motivat. **În accepțiunea de marketing resursele umane, actualii și viitorii angajați trebuie priviți precum clienții.** Un marketing al resurselor umane sistematizat are nevoie în primul rînd de o bază informațională despre piața forței de muncă sau despre piața absolvenților de facultate.

**Marketingul resurselor umane** este un domeniu de o importanță vitală a activității manageriale orientat către asigurarea pe termen lung a întreprinderii cu resurse umane. Aceste resurse formează potențialul strategic cu ajutorul căruia este posibilă realizarea scopurilor și obiectivelor propuse de către întreprindere în ansamblu.

Marketingul resurselor umane reprezintă extinderea funcțiilor marketingului de producție în domeniul managementului resurselor umane.

Marketingul resurselor umane tratează locul de lucru ca pe un produs de pe piața muncii. Din acest punct de vedere elementele de bază ale marketingului personalului pot fi prezentate în felul următor: (2)



**Figura 2. Elementele de bază ale marketingului**

La elaborarea sarcinilor marketingului resurselor umane se evidențiază două principii de bază:

*Primul principiu* presupune analiza sarcinilor marketingului resurselor umane în sens larg. Prin „marketingul resurselor umane” se subînțelege, în acest caz, o anumită filozofie și strategie a marketingului personalului. Personalul (inclusiv personalul potențial) se analizează din perspectiva clienților interni și externi ai organizației. Scopul acestui marketing este optimizarea utilizării resurselor umane pe calea creării celor mai favorabile condiții ale muncii. Un alt scop important este crearea unei atitudini loiale și partenoriale a angajatului față de angajator (aici: față de firma în care lucrează). De facto, are loc procesul de vânzare a întreprinderii pentru propriii săi angajați. În concepția sa largă, marketingul personalului se bazează pe gîndirea de piață, fapt care



îl diferențiază de conceptele tradiționale ale managementului personalului.

*Al doilea principiu* presupune tratarea marketingului resurselor umane într-o **accepțiune mai îngustă** – ca pe o funcție specifică a managementului personalului. Această funcție este orientată spre determinarea și acoperirea necesităților întreprinderii în resurse umane.

În concluzie putem menționa, că. **accepțiunea largă** a conceptului de marketing al personalului presupune legătura lui la una din elementele politicii întreprinderii care se realizează prin rezolvarea unui set de sarcini ale managementului personalului (elaborarea sistemului integrat, planificarea necesităților, evaluarea de afaceri, gestiunea carierei, motivarea personalului, etc.).

În prezent putem identifica următoarele concepte ale marketingului resurselor umane(1)

1. **Conceptul formării efective a forței de muncă.** Conform acestui concept, consumatorii se orientează spre un asemenea produs – forță de muncă, care este ieftin și accesibil. Participanții activității de marketing se orientează spre acoperirea tuturor locurilor de muncă. Actualmente, acest fapt se explică prin capacitatea de plată mică a angajatorilor (salarii mici, dar și incapacitatea financiară de a achita cursuri de perfecționare).
2. **Conceptul capitalului uman.** Conform acestui concept, consumatorii se orientează spre un „produs specific”, care, mai mult sau mai puțin, are o anumită pregătire tehnică, asigurându-și prin aceasta anumite beneficii. În acest caz beneficiază atât angajatorii, cât și angajații. Avantajele primilor constau în cunoștințele pe care le posedă angajații. Angajații beneficiază nu atât de pe urma perspectivelor de creștere profesională și de majorare a salariului, cât de pe urma posibilităților pe care le oferă cunoștințele lor pe piața muncii.
3. **Conceptul promovării mărfii „forța de muncă”.** Acest concept se fundamentează pe considerentul că dacă ar fi să-i oferi consumatorului dreptul de a decide independent problema angajării unui lucrător de o anumită calificare, atunci decizia va rămâne oricum neschimbată.
5. **Conceptul valoric.** Conform lui, creșterea valorii (prețului) forței de muncă duce la dedarea totală pentru muncă. De aici, un lucrător cu salariul mare este mai motivat de a lucra decât unul care are un salariu mai mic.
6. Conceptul **marketingului tradițional.** Acest concept constă în faptul că atingerea scopurilor candidaților este posibilă prin crearea avantajelor concurențiale.
7. **Conceptul preferințelor sociale.** El constă în aceea că piața impune angajatorii să modeleze salariul și condițiile de muncă în corespundere cu preferințele vânzătorilor forței de muncă. Din acest motiv, în prezent, majoritatea întreprinderilor oferă locuri de muncă mai sigure, mai puțin dăunătoare sănătății, dar în același timp și mărimea salariului crește.
8. **Conceptul alegerii consumatorului.** Acest concept include calculul veniturilor și cheltuielilor pe care le implică alegerea. Alegerea rațională presupune preferințele și gusturile consumatorului. Cu toate acestea, cei mai mulți consumatori se conduc de părerea majorității: ei vor cumpăra acel produs, nivelul și profilul de pregătire al căruia îi este cunoscut. Pentru unii dintre consumatorii este caracteristic efectul „snobism-ului”, adică tendința de a se deosebi de mulțime. Acești consumatori vor proceda invers majorității consumatorilor.
9. **Marketingul personalului,** într-o accepțiune mai îngustă, reprezintă un segment al marketingului de aprovizionare, deoarece sarcina lui de bază constă în aprovizionarea întreprinderii cu resurse umane.
10. **Conceptul marketingului intern.** Acest concept are scopul unificării politicii de resurse umane cu marketingul de aprovizionare. Marketingul intern reprezintă influența conștientă asupra comportamentului angajaților companiei pentru maximizarea competențelor lor (în parte, în sfera prestării serviciilor) și stimularea orientării de marketing a colectivului. Putem identifica trei grupe de instrumente: mijloacele politicii de resurse umane orientate către desfacere (asigurarea cu forță de muncă, pregătirea și gestiunea personalului); mijloacele de

comunicare internă orientate spre desfacere (mijloacele de comunicare interne individuale și colective); mijloacele externe de marketing orientate spre personal (reclama, relații publice, etc.). Totalitatea instrumentelor menționate au drept scop conștientizarea importanței serviciilor în rîndul angajaților.

11. **Conceptul ego-marketing-ului.** Acest concept reprezintă o abordare a auto-realizării personalității, atunci cînd individul, în condiții concurențiale trebuie să determine poziția sa în societate din contul mobilizării la maxim a energiei și spiritului de inițiativă, calităților înnăscute, cunoștințelor dobîndite, etc. Marfa „forța de muncă” constituie, în cazul dat, cunoștințele, abilitățile, talentul, profesionalismul. Pentru a crea condiții favorabile realizării lui pe piață este necesar de urmat pașii de mai jos:

1. Autoevaluarea
2. Studiarea instrucțiunilor de bază cu privire la locurile de muncă
3. Formularea concretă a scopului căutării (evaluarea preferințelor, orientarea spre structurile private sau de stat etc.)
4. Studiarea pieței forței de muncă la evaluarea posibilităților (numărul locurilor vacante, mărimea salariului, perspectivele de creștere ș.a.).

### **Figura 3. Etapele autorealizării individului pe piața forței de muncă**

Ego-marketingul este o programă de realizare a personalității care poate fi urmată de orice individ. Pentru aceasta trebuie ca individul să manifeste inițiativă, să dea dovadă de dorință și voință și să urmeze un anumit plan de lucru. Ceea ce este cel mai important, în final, angajatul va simți satisfacție de pe urma faptului că este util în societate și aceasta îl va mobiliza și în continuare să fie activ.

Din cele menționate, putem evidenția că marketingul resurselor umane reprezintă o activitate complexă în cadrul întreprinderii, îmbinînd mai multe concepte cum ar fi: capitalul uman, promovarea personalului, marketingul personalului, marketingul intern etc.

#### ***Bibliografie:***

1. Gheorghina, Rodica. Investiția în capitalul uman – costuri și beneficii/ Gheorghina, Rodica, Ioana Duca// Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății individuale. Chișinău, 2008.-P.81-85;
2. Plugaru, Lilia. Esența investiției în capitalul uman// Revista de filosofie, sociologie și științe politice.-2004.-nr.3-P.120-126.;
3. Angelescu Coralia. Aderarea României la Uniunea Europeană- Bătălia cu timpul- Simpozion științific internațional, Editura Economică, București, 2004;
4. Popescu, Constantin – Creșterea care sărăcește, Editura Tribuna economică, București, 2003;
5. Suciu, Cristina Marta – Investiția în educație, Editura Economică, București, 2000;
6. Raporturi de muncă, Revista lunară editată de Tribuna Economică, nr.5, mai, 2004
7. Ph. Kotler, J. Saunders, G. Armstrong, V. Wong – Principiile marketingului – ediția europeană, Ed. Teora, 1998, p. 52

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОСРЕДСТВОМ КОМПЬЮТЕРНОГО АНАЛИЗА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

*ТРУСЕВИЧ Инна, аспирант*

*УО «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь*

*Abstract. The article discusses methodological approaches to the analysis of the customer base for the efficient interaction of the enterprises engaged in foreign trade relations with its customers means analytic platform Deductor.*

*Ключевые слова: внешнеторговые отношения, интеллектуальный анализ клиентской базы, OLAP-анализ, аналитическая платформа, компьютерный анализ*

Внешняя торговля – это торговля между странами. Она включает в себя ввоз (импорт) и вывоз (экспорт) товаров и услуг и составляет основную долю во внешнеэкономических отношениях многих стран. Для того, что бы успешно осуществлялась внешняя торговля необходимо разработать оптимальные условия ее кредитования, усовершенствовать: формы расчетов; валютные условия контрактов; особенности организации внешнеэкономической деятельности предприятий Республики Беларусь; выпуск конкурентоспособных продаваемых товаров и услуг, работу с клиентами.

Проблематика развития и формирования внешнеторговых отношений рассмотрена и разработана в ряде научных трудов. Так, классические теоретические аспекты данного вопроса освящены А.Смитом, Д.Рикардо, Т.Менном. Следует отметить вклад в развитие теории внешнеторговых отношений и ряда белорусских ученых, таких как В.Н.Шимов, А.В.Бондарь, В.Н.Ермашкевич, С.Н.Князев, Г.А.Шмарловский и ряда российских авторов, таких как Е.Н.Смирнов, Е.Ф.Прокушев, Н.А.Волгина и другие.

Предприятиям для координации своих действий в области внешнеторговых отношений целесообразно также иметь механизм внутренних коммуникаций. В основе деятельности всех предприятий лежит несколько элементов – это клиенты, продукты и услуги, доходы, расходы, конкуренты, доставка продукции и персонал компании. Предприятие должно выполнять и координировать бизнес-процессы в каждой из этих областей, что особенно важно для видов деятельности, таких как экспортно-импортные, затрагивающих несколько подразделений. Компьютерные системы, функционирующие на предприятиях, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, должны быть нацелены на непосредственное решение проблем клиентов [5, с.41]. Необходимо исследовать, изучать, анализировать проблемы клиентов, что они думают о производимых продуктах и услугах, какие сегменты теряет предприятие на рынке, в чем заключаются сильные стороны бизнеса, дающего преимущество над конкурентами. Движение информации – главный фактор успешного бизнеса в эру использования информационно-коммуникационных технологий.

На предприятиях в настоящее время накоплены большие объемы информации, которые хранятся беспорядочно и неструктурированно. Следовательно, они не могут использоваться для глубокого интеллектуального анализа данных. Важное значение для любого предприятия имеют структурированные многомерные хранилища данных, которые содержат наборы данных интегрированные, предметно-ориентированные, неизменяемые, записанные в хронологической последовательности. «Извлечение данных из рабочих процессов и их использование для решения содержательных задач остается одной из самых трудноразрешимых проблем бизнеса» [5, с.42]. Одна из важных задач – это работа с клиентами и анализ всей поступающей от них информации. На обеспечение этой главной потребности должен направляться весь потенциал предприятия,

занимающегося внешнеторговой деятельностью, – эффективность рабочих процессов и систем сбора данных, рефлексивная обратная связь и координация, разработка стратегических планов и их реализация [5, с.43].

Вопросам многомерного и интеллектуального анализа данных уделено много внимания в научных трудах российских и зарубежных авторов. Аспекты теории и практики бизнес-аналитики рассматривали Н.Б.Паклин, И.В. Орешков [7]. Проблемы интеллектуального и OLAP-анализа изучал и освещал Б.Гейтс, Кохонен Т. [5,6].

*Целью* данной статьи является обсуждение методических подходов к анализу клиентской базы для эффективного взаимодействия предприятий, занимающихся внешнеторговыми отношениями, со своими клиентами средствами аналитической платформы Deductor.

В последнее десятилетие динамика внешней торговли Республики Беларусь характеризуется стремительным увеличением объемов товарооборота и услуг. Это обусловлено высокими темпами экономического роста, повышением научно-технического и транзитного потенциала, участием в интеграционных процессах в рамках СНГ, а также диверсификацией торгово-экономических отношений с другими регионами мира. Республика Беларусь традиционно реализует многовекторную внешнеэкономическую политику, поддерживает внешнеторговые контакты с большинством зарубежных стран, активно участвует в международных интеграционных процессах. Основным торговым партнером Беларуси является Российская Федерация, на ее долю приходится 34% белорусского экспорта и более половины объема импорта. Среди стран СНГ, после России, второе место занимает Украина, третье – Казахстан. [1,2].

Следует отметить устойчивую тенденцию увеличения объема внешней торговли, экспорта Республики Беларусь с 1995 по 2012 годы. Так, в рассматриваемом периоде 2012 года по сравнению с 2011 годом объем внешней торговли увеличился на 119,4%, экспорт на 16,6%. В 2011 году по сравнению с 2010 годом объем внешней торговли увеличился на 44,9%, экспорта на 63,8% соответственно. В анализируемом периоде наблюдается сохранение тенденции отрицательного сальдо, что свидетельствует о постоянном превышении импорта над экспортом.

Для более эффективной деятельности предприятий Республики Беларусь, формирующих внешнеторговые отношения, нами предлагаются для рассмотрения методические подходы по многомерному и интеллектуальному анализу данных клиентской базы средствами компьютерной информационно-аналитической системы.

Компьютерные информационно-аналитические платформы, в том числе Deductor содержит множество механизмов, используемых для анализа клиентской базы: консолидация, отчетность, обогащение и очистка данных. При этом можно использовать как внутреннюю информацию, так и сведения из сторонних источников: рыночные тенденции, конкурентная среда, демографические параметры и информация о местоположении.

Для того чтобы получить пользу от собранной информации, не достаточно получить отчеты, необходимо находить закономерности в больших объемах данных и учитывать их при работе с клиентами. Целью применения подобных методов является "персонификация" работы с каждым потребителем, учет его интересов, предпочтений, возможностей. Deductor - мощный инструмент для всеобъемлющего анализа клиентской базы.

Методика анализа клиентской базы предполагает *ранжирование клиентов* по степени значимости, доходности, лояльности, перспективности, что повышает эффективность работы компании благодаря концентрации внимания на наиболее ценных потребителях. Аналитическая платформа Deductor позволяет автоматически отбирать и показывать лучших и худших клиентов в любых срезах, вычислять вклад каждого в результат, рассчитывать показатели эффективности.

В предлагаемой нами методике используется один из классических способов оптимизации работы с клиентами – *кластеризация* (сегментация) - разбиение на достаточно однородные группы, выявление особенностей каждого сегмента, формирование предложений с учетом выявленных закономерностей. Deductor включает в себя алгоритмы, позволяющие проводить качественную кластеризацию с учетом влияния разнородных факторов.

Для формирования более привлекательных с точки зрения потребителя предложений требуется понимание причин, побуждающих их выбрать определенный продукт. Нами предлагается использовать механизм *извлечения правил и поиска закономерностей* средствами Deductor. Можно не только обнаружить эти закономерности, но и интерпретировать их, дать объяснение.

Построение *прогностических* моделей в методических подходах помогает предсказывать объемы спроса и оценивать влияние на него различных факторов. Deductor содержит полный набор алгоритмов, применяемых для построения моделей прогноза.

В методике анализа клиентской базы при внешнеторговых отношениях предприятий Республики Беларусь в качестве параметра оценки для изменения структуры клиентской базы используется объем продаж клиенту, а также – сегментирование клиентов по отраслям деятельности, по характеристике восприятия клиентами самой компании. Для сегментации клиентской базы по характеристике восприятия компании проводится маркетинговое компьютерное исследование по предварительно составленным анкетам.

Объектом *OLAP-анализа* являются также сами процессы взаимоотношений компании с отдельными клиентами или группами клиентов. Применяемый в методике *ABC-анализ* позволяет формировать нерегламентированные аналитические отчеты о том, сколько «крупных» клиентов компании стали важными клиентами, сколько уменьшили свои обороты, и перешли в категорию «мелких», выявлять причины и разрабатывать предложения.

Одной из причин потери или прироста клиентов является качество работы сотрудников компании с ними. Предлагается анализировать прирост/потерю клиентов в разрезе по их кураторам (отделам, филиалам, товарным направлениям) – т.е. ответственным «аналитикам». Для этого при формировании структуры хранилища данных целесообразно учесть измерения, связанные с ответственными за клиента аналитиками. В целях разработки конкретных маркетинговых мероприятий, делая срезы из хранилища данных, отчеты по клиентам можно отфильтровать по всем аналитикам, по городам, по предприятиям определенной отрасли и другим измерениям, т.е. выполнять множество условий фильтрации путем отсека лишней информации и формирования промежуточных выборок.

ABC-анализ позволяет классифицировать ресурсы компании по степени важности. Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Паретто: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80».

Используя ABC-анализ, предлагается разбиение массива клиентов на 3 группы. Каждая из этих групп объединяет в себе довольно однородную совокупность. При этом сами группы значительно различаются между собой.

Категория А – наиболее ценная для предприятия группа клиентов, которая требует постоянного и скрупулезного учета и контроля, так как более интенсивная работа с данной группой может оказать влияние на 75% оборота всего предприятия.

Категория В – менее важная для предприятия группа клиентов, которая дает, как правило, 20% оборота предприятия.

Категория С – малоценная для предприятия группа, так как она дает примерно 5% оборота всего предприятия.

ABC-анализу подвергается несколько параметров:

- численность выявленных групп А, В, С;
- состав клиентов (или товаров), входящих в каждую из групп А, В и С;
- доли численности клиентов (товаров) в каждой из групп А, В или С в общей численности клиентов (товаров);
- доли клиентов (товаров) в объеме затрат;
- доли в прибыли и т.д.

ABC-анализ целесообразен, если в компании клиентская база достаточно велика (свыше 100 покупателей) и возникает задача по распределению времени и ресурсов на продвижение, которые должны быть затрачены так, чтобы компания получила максимум результата. Аналогичная проблема возникает в ситуации, когда компания предлагает покупателям большой ассортимент продукции (свыше 100 позиций). Для оптимального решения задач снабжения, ценообразования и формирования складских запасов необходим инструмент, позволяющий выявлять приоритетные группы в массиве данных.

ABC-анализ фиксирует уже сложившиеся соотношения в составе клиентской базы или в товарном ассортименте. Как и бухгалтерский баланс, ABC-анализ подобен мгновенному фото. Для того чтобы увидеть динамику параметров, ABC-анализ предлагается проводить систематически, сравнивая показатели отчетного периода с базовым.

Кроме того, в нашей методике предлагается сравнение результатов ABC-анализа клиентской базы по объему продаж и ABC-анализа клиентской базы по прибыльности продаж (так называемый двойной ABC-анализ). То же относится и к ABC-анализу товарного ассортимента. Например, группа «С» может приносить 20% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада.

Следствием подобного анализа является и то, что предприятие может установить некие «прозрачные» правила взаимодействия с покупателями. Тот покупатель, который приносит большую прибыль, становится VIP-клиентом. Привилегии предлагается предоставлять в области сроков оплаты, размеров скидок, способах доставки товара покупателю и иных мерах поощрения. Менее рентабельный покупатель может быть простимулирован к тому, чтобы больше покупать и при этом извлекать для себя больше пользы.

В разрезе продуктового анализа выявляются позиции наиболее выгодные для предприятия и наименее выгодные, может быть, и нежелательные в ассортименте, но об этом исследовании рассмотрим в другой статье.

Таким образом, предлагаемые методические подходы к компьютерному анализу клиентской базы при внешнеторговых отношениях предприятий Республики Беларусь средствами АП Deductor позволяют упростить формирование аналитических отчетов и более удобно визуализировать информацию в виде кросс-таблиц и кросс-диаграмм, используя различные срезы данных из хранилища данных для поддержки принятия решений.

Результаты ABC-анализа служат своего рода показателем работы с клиентами – индикатором уровня активности сбыта и сбалансированности товарного ассортимента.

Внешнеторговый оборот растет ежегодно, но по абсолютной сумме в 2011 году импорт превышает экспорт, поэтому Республике Беларусь необходимо направить свои усилия на увеличение экспорта товаров, о чем неоднократно подчеркивал Президент Республики Беларусь в своих выступлениях и в Программе развития Республики Беларусь на 2011 – 2015 гг. Чтобы увеличить экспорт необходимо провести модернизацию Экономики в Республике Беларусь, поднять ее на более высокий уровень конкурентоспособности, осваивать новые внешние рынки, осуществлять глубокий интеллектуальный анализ данных клиентов и продаж, создавать собственные предприятия торговли за рубежом.

### Список литературы

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/> – Дата доступа 10.01.2013
2. Министерство иностранных дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://www.mfa.gov.by/> – Дата доступа 10.01.2013
3. Таможенный союз|CustomsUnion.by [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.customsunion.by/> – Дата доступа 10.01.2013
4. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.tsouz.ru/> – Дата доступа 10.01.2013
5. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 480 с., илл
6. Kohonen T., Self-Organized Formation of Topologically Correct Feature Maps, - Springer-Verlag, 1982
7. Паклин, Н.Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям (+ CD): Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп./ Н.Б. Паклин, И.В. Орешков — СПб.: Питер, 2010. —704 с. ; -ISBN 978-5-49807-257-0;
8. Методология – Анализ информации: основные принципы. [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://www.basegroup.ru/library/methodology/analysisbusinessdata/> – Дата доступа 05.01.2013

## МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

*ЛЕБИДЬ Дарья Александровна, старший преподаватель  
кафедры «Учет и аудит», СФЭИТ Симферопольского  
университета экономики и управления, г. Севастополь, Украина*

***Abstract.** Under study in this article are the methodological approaches of leading scientists to the formation of sales promotion. Own forming methodology of the system of sales promotion for retailers is submitted, the basic stages of the forming methodology of the system of sales promotion are analyzed.*

*В статье изучены методологические подходы ведущих ученых к формированию системы стимулирования продаж, предложена собственная методология формирования системы стимулирования продаж для предприятий розничной торговли, проанализированы основные этапы методологии формирования системы стимулирования продаж.*

***Ключевые слова:** методология, формирование системы стимулирования продаж, формирование сочетания средств стимулирования продаж.*

**Постановка проблемы.** На данный момент в розничной торговле маркетинг становится основным инструментом конкуренции на рынке. На основе маркетинговой информации принимаются решения, которые влияют на успешность бизнеса в целом [3, с. 10]. Как следствие, возникает необходимость в разработке эффективной системы стимулирования продаж. В связи с вышесказанным, вопрос методологии формирования системы стимулирования продаж на предприятиях розничной торговли является весьма актуальным в условиях современной экономики.

Изучением системы стимулирования продаж на предприятиях занимались такие ученые как Б. Барнс, А. Дейан, Ф Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Е. В. Ромат, Л. Троядек, Дж. Фокс, Д. Шульц. Однако, вопросу методологии формирования системы стимулирования

продаж в работах ученых уделено не достаточно внимания. В результате необходимо конкретизировать и уточнить методы формирования системы стимулирования продаж на предприятиях розничной торговли.

Целью данной статьи является разработка методологии формирования системы стимулирования продаж на предприятиях розничной торговли.

**Изложение основного материала исследований.** Рассмотрим существующие методики формирования системы стимулирования продаж, предложенные ведущими учеными в области маркетинга.

Ламбен Ж-Ж. предлагает следующие этапы принятия решения о коммуникации: разработка стратегических целей предприятия, позиционирование товара, постановка целей коммуникационной программы. Цели коммуникационной программы разделяются на миссию торгового персонала, рекламные цели и прочие цели коммуникаций. Каждая коммуникационная цель имеет под собой разработанную стратегию. В миссии торгового персонала определяется необходимое количество персонала, а также охват рынка персоналом в разрезе товара, потребителей и исследования рынка. Для достижения целей рекламы определяется рекламный бюджет, и исходя из этого – содержание, идея, текст, охват и график выхода рекламы. Рекламная компания предварительно проверяется. Прочие цели коммуникации включают работу с такими коммуникациями как паблик рилейшнз и стимулирование сбыта. Последним этапом методики принятия решения о коммуникации является оценка эффективности. Эффективность определяется с точки зрения восприятия, установки коммуникации и поведения потребителя [5, с. 660].

Ромат Е. В. определяет систему рекламного менеджмента как сложный комплекс элементов, участников, процессов и приемов по определению целей, организации, контролю и информационному обеспечению рекламы в единой системе с другими элементами комплекса маркетинговых коммуникаций. Целью функционирования этого комплекса является достижение коммуникативных средств отправителя при минимуме необходимых для этого ресурсов.

Рекламный менеджмент состоит из таких этапов как определение общих целей, ситуационный анализ, который ведет к конкретизации целей производства, маркетинга, финансовой, кадровой, научно – исследовательской деятельности. Следующий этап заключается в выборе стратегии маркетинга, затем определяется целевая аудитория, концепция рекламируемого товара, разрабатываются каналы коммуникации и рекламное обращение. Завершающие этапы – проведение рекламной кампании и оценка результатов планирования [8, с. 398].

Дейан А. и Троядек Л. предлагают план стимулирования, который включает в себя следующие пункты:

- 1) Определение места товара на рынке – информация о товаре, рынке, потребителях и конкуренции.
- 2) Постановка целей на год - представляется отчет за прошедший год, проводится анализ данных, рассматриваются факторы, которые изменяют положительный результат, определяются цели предстоящего планового периода.
- 3) Разработка программы действий и ее обоснование.
- 4) Контроль действий: рассчитывается рентабельность разработанной программы, анализируются продажи до, во время и после стимулирования.
- 5) Определение бюджета каждой операции стимулирования и общего сводного бюджета коммуникаций.
- 6) Формирование плана-графика, который иллюстрирует порядок действий, необходимых для достижения конечной цели [4, с. 12].

Шульц Д., Барнс Б. при планировании процесса интегрированных бренд коммуникаций придерживаются следующего порядка.



- 1) Сбор базы данных о потребителе и внешних факторов бренда: рассматриваются демографические, психологические, поведенческие характеристики, география потребителей, позиция бренда на рынке, конкуренция, дистрибуция
- 2) Оценка отношения клиентуры к бренду: рассчитывается динамика покупок, доля потребностей, оценивается приток прибыли, определяются задачи по отношению поведения потребителей.
- 3) Создание и реализация коммуникации: определяется уровень знания о бренде, задачи коммуникации, инструменты маркетинга и способы контакта с аудиторией.
- 4) Распределение ресурсов и прогноз рентабельности
- 5) Оценка реализованной программы, ее рентабельности и возрастающей ценности [9, с. 369].

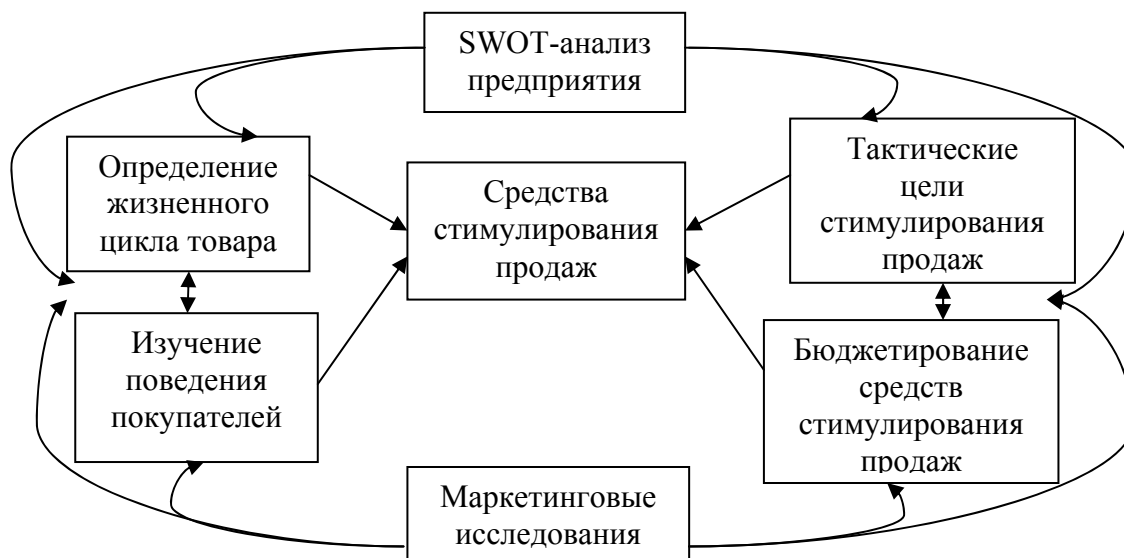
Балабанова Л. В. предлагает комплексную систему управления маркетинговыми возможностями, которая состоит из следующих систем.

- 1) Система маркетинговых исследований, которая включает в себя мониторинг маркетинговой среды, оценку действующих маркетинговых стратегий, исследование маркетингового потенциала, оценку рисков.
- 2) Система программирования, которая состоит из подсистем разработки маркетинговых целей, разработки стратегических программ и разработки тактических программ
- 3) Система интегральной маркетинговой поддержки, которая подразумевает mix-предложения, mix-распределение, mix-коммуникации и mix-сбыт.
- 4) Система управления стратегическими изменениями, которая имеет следующую структуру: создание корпоративной культуры, уточнение миссии, усовершенствование организационной культуры управления, усовершенствование бизнес единиц, усовершенствование маркетингового потенциала [6, с. 29].

Дж. Блайд выделяет следующие элементы стратегического планирования: ситуационный анализ, определение целей, стратегическое принятие решений, оперативное принятие решений, управление кампанией, оценка кампании. Таким образом, в разрезе анализа условий внешней среды разрабатываются маркетинговые коммуникации. Обозначаются основные результаты кампании продвижения. Определяется путь развития предприятия под влиянием применяемых коммуникаций. Разрабатывается курс действий на ближайшую перспективу. Затем применяются организационные действия, направленные на достижение поставленных стратегических и тактических целей. В заключении выбираются методы оценки запланированных и фактических показателей кампании стимулирования продаж и производится контроль [2, с. 44].

Беляевым В. И. предложен системный подход к составлению и выполнению планов маркетинга, который состоит из последующих элементов: анализ факторов внешней среды, SWOT-анализ, формулирование или корректировка миссии, формулирование маркетинговых и финансовых целей, формулирование стратегий маркетинга, разработка маркетинговых программ, упорядочение маркетинговых действий во времени, разработка бюджета маркетинга, реализация маркетинговых программ, контроль результатов выполнения программ маркетинга, корректировка целей, стратегий и действий при выполнении планов маркетинга [1, с. 604].

Рассмотренные выше предложения авторов характеризуют методику формирования маркетинговых коммуникаций в целом. При этом не учтено формирование сочетания средств стимулирования продаж с целью достижения максимального синергетического эффекта, а так же влияние факторов, от которых зависит комплекс выбираемых средств стимулирования продаж. В виду этого автором разработана методика формирования средств стимулирования продаж, которая представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1. Рекомендованная методика формирования сочетания средств стимулирования продаж**

На основе вышеизложенной методики формирования сочетания средств стимулирования продаж, автором предложена оптимальная система стимулирования продаж, которая должна иметь место на предприятиях розничной торговли (рисунок 2).

Первый блок, миссия предприятия, определяет общий курс деятельности предприятия направленный на удовлетворение нужд потребителей.

Второй блок, стратегические цели предприятия, дает общие направления развития деятельности предприятия, рассчитанные на длительную перспективу.

Третий блок, управление системой стимулирования продаж, представляет собой один из элементов общего управления предприятием и необходим для организации и координации системы стимулирования продаж.

Четвертый блок, планирование кампании стимулирования продаж, заключается в разработке плана стимулирования на основе прогнозных данных, сроков проведения кампании, а также в определении целевой аудитории и постановке качественных и количественных результатов стимулирования продаж.

Пятый блок – формирование сочетания средств стимулирования продаж. На данном этапе, на основе SWOT-анализа и маркетинговых исследований рынка, исходя из тактических целей кампании и бюджета, определяется комплекс средств стимулирования продаж.

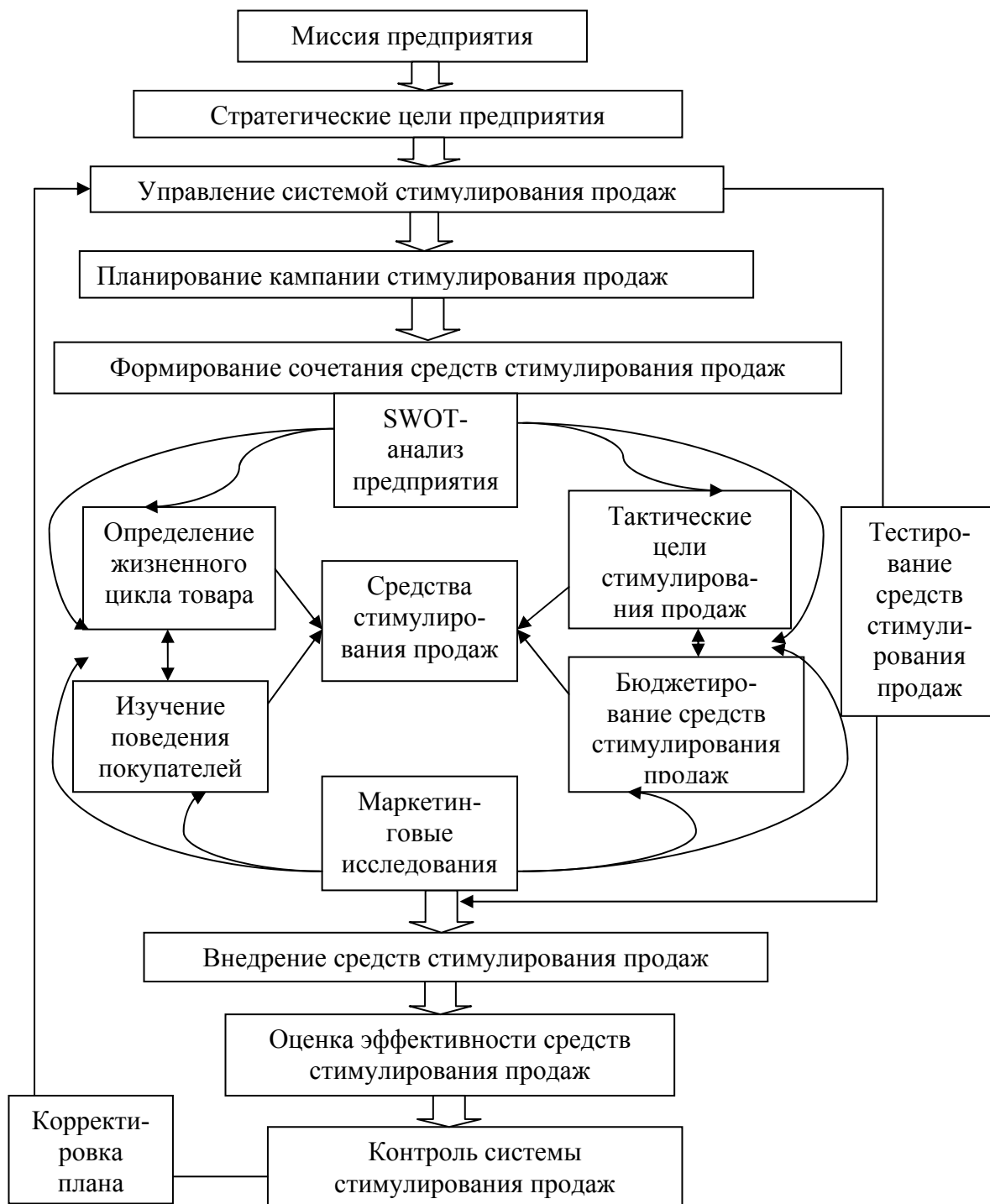
Шестой блок, тестирование средств стимулирования продаж, поможет выявить недостатки формирования средств стимулирования продаж. Результаты тестирования носят рекомендательный характер и определяют ошибки, допущенные на предшествующих этапах [9, с.195].

Седьмой блок, внедрение средств стимулирования продаж, подразумевает применение в практике торговли разработанной и протестированной кампании стимулирования продаж.

Восьмой блок, оценка эффективности средств стимулирования продаж, включает в себя расчет экономической и коммуникативной эффективности кампании стимулирования продаж. На данном этапе оценивается степень достижения поставленных целей.

Девятый блок, контроль системы стимулирования продаж, предназначен для определения налаженности функционирования системы стимулирования продаж.

Десятый блок, корректировка плана, представляет собой изменение плановых показателей по результатам анализа и оценки кампании стимулирования продаж.



**Рисунок 2. Рекомендованная система стимулирования продаж**

**Выводы.** Таким образом, на основе результатов исследования взглядов ученых на формирование системы стимулирования продаж автором самостоятельно была разработана методика формирования системы стимулирования продаж на предприятии розничной торговли, что позволяет достигнуть скоординированного поведения предприятия на рынке в области стимулирования продаж.

#### *Литература*

1. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.
2. Блайд Дж. Маркетинговые коммуникации: Что? Как? И почему? / примеч. О.П.

- Маториной. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 368 с.
3. Брижашева О.В. Маркетинг торговли : учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 168 с.
  4. Дейан А., Троадек А., Троадек Л. Стимулирование сбыта / Пер. с франц. под ред. С.Г. Божук. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 128 с.
  5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» – 2-е издание. – СПб.: Питер, 2012. – 720с.
  6. Маркетинг Менеджмент: научное издание / Л.В. Балабанова [и др.]; отв. Л.В. Балабанова. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
  7. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы : учебник для слушателей бизнес-школ и системы повышения квалификации по специальности "Маркетинг". – Учебник для бизнес-школ. – М.: Норма, 2008. – 369 с.
  8. Ромат Е.В. Реклама: учебник для вузов. – 7-е изд. – СПб: Питер Пресс, 2008. – 512 с.
  9. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 512 с.

### **ОЦЕНКА СРЕДНЕВЗВЕШЕННОЙ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЮЖНОГО РЕГИОНА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА И ПУТИ ЕЕ УМЕНЬШЕНИЯ**

***ЗЛАТОВЧЕНА Инна, преподаватель  
Кафедра «Бухгалтерский учет», Комратский Государственный Университет,  
Комрат, Молдова***

***Abstract:** Involving capital from various sources, financial managers try to optimize the capital structure to reduce the weighted average cost of capital. WACC - Weighted average cost of capital - is the indicator of the cost of capital as well as bank interest rate characterizes the costs of obtaining the loan. In order to improve of circulating assets winery advisable to aim at reducing the weighted average cost of capital.*

***Keywords:** Weighted Average Cost of Capital, WACC, economic value added, optimizing capital structure, working capital, financing, equity capital, debt capital, wineries.*

Приемам оптимизации капитала большое внимание уделяется в зарубежном финансовом менеджменте. Это обусловлено тем, что зарубежные предприятия имеют возможность привлекать через финансовый рынок капитал в различных формах и на разных условиях. Управление капиталом — это управление структурой и стоимостью источников финансирования (пассивов) в целях повышения эффективности деятельности предприятия. В последние годы при анализе эффективности деятельности предприятия в зарубежной и российской практике все больше внимания уделяется показателю экономической добавленной стоимости - EVA (economic value added). В отечественной практике этот показатель также целесообразно применять.

Экономическая добавленная стоимость представляет собой чистую прибыль предприятия, уменьшенную на величину платы за весь инвестированный капитал. При этом предполагается, что предприятие должно быть не только доходным в принципе, но и получать прибыль, максимально возможную из альтернативных вариантов. Этим и объясняется тот факт, что при расчете EVA из суммы прибыли вычитается плата за пользование не только заемными средствами, но и собственным капиталом. В современной литературе EVA рассчитывается как показатель оценки эффективности всего капитала предприятия (внеоборотных и оборотных активов).

Теоретически стоимость капитала тем выше, чем больше риск, связанный с вложением капитала. В свою очередь, риск повышается с увеличением продолжительности периода, на который привлекается капитал. С этих позиций самым дорогим источником финансирования является собственный (акционерный) капитал и реинвестируемая (нераспределенная) прибыль, которые привлечены на неограниченное время, а самым дешевым — непросроченная кредиторская задолженность как беспроцентный краткосрочный кредит.

Практически же финансовые менеджеры имеют больше возможностей для маневра при использовании собственного капитала, так как могут применять в краткосрочном периоде различные тактические приемы уменьшения его стоимости (например, прекращение выплаты дивидендов, выплата дивидендов акциями). Условия привлечения заемного капитала закреплены соответствующими договорами, изменить которые можно только по соглашению с кредиторами, иначе будут применены штрафные санкции, влияющие на величину стоимости капитала (например, кредиторская задолженность, превращаясь из нормальной в просроченную, становится платной из-за пени и штрафов).

В целях повышения эффективности управления оборотными средствами винодельческого предприятия целесообразно рассчитать размер капитала, вложенного в оборотные средства предприятия, как составной элемент экономической добавленной стоимости.

Чтобы осуществить такой расчет, в первую очередь необходимо исключить влияние на прибыль вложений во внеоборотный капитал. То есть следует определить размер капитала, вложенного в оборотные средства предприятия.

Последующий анализ предполагает ряд допущений:

- 1) собственный капитал в первую очередь используется для создания внеоборотных активов, оборотные средства формируются за счет его оставшейся части;
- 2) долгосрочные кредиты целиком расходуются на приобретение внеоборотных активов. На практике возможна ситуация, когда за счет привлечения долгосрочных кредитов предприятие будет финансировать вложения в оборотные активы, однако она достаточно редка.

Тогда верно следующее соотношение:

$$\boxed{\text{Капитал, направленный на формирование оборотных средств}} = \boxed{\text{Краткосрочные обязательства}} + \boxed{\text{Собственный капитал}} + \boxed{\text{Долгосрочные обязательства - Внеоборотные активы}}$$

(1)

На базе данных финансовой отчетности наиболее репрезентативных винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова наглядно можно рассчитать данный показатель для оценки эффективности использования оборотных средств. Если сумма внеоборотных активов превышает сумму долгосрочных обязательств, это означает, что оборотные средства финансировались за счет краткосрочных обязательств и части собственного капитала.

Если сумма внеоборотных активов меньше суммы долгосрочных обязательств, это означает, что часть этих обязательств является источником финансирования оборотных активов и не направлена на формирование внеоборотных активов предприятия.

Данные, характеризующие структуру источников финансирования наиболее репрезентативных винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова, рассчитаны по данным пассива балансов за 2010-2012 годы и представлены в таблице 1.

Очевидно, что в структуре источников финансирования предприятий АО «Вина Комрата» и АО «Томай-Винекс» в 2010 и 2011гг преобладает заемный капитал, преимущественно за счет высокой доли долгосрочных кредитов в пассиве. При этом соотношение собственного и заемного капитала сохраняется в пределах изучаемого периода. В 2012 году наблюдается увеличение доли собственного и заемного капитала. Так доля собственного капитала АО «Вина Комрата» варьирует от 0,40 в 2010 году до 0,53 в 2012 году, АО «Томай-Винекс» - от 0,43 до 0,51, соответственно. Согласно данным финансовой отчетности – это стало следствием роста прибыли за указанный период. На АО «Бурлаку Вин» доля собственного капитала уменьшилась от 0,53 в 2010 году до 0,49 в 2012 году, ввиду роста абсолютной величины долгосрочных кредитов.

Таблица 1

**Структура источников финансирования винодельческих предприятий южного региона Республики Молдова за 2010-2012гг.**

Источник финансирования (по данным пассива баланса)	Удельный вес источника в пассиве (доля)								
	АО «Вина Комрата»			АО «Томай-Винекс»			АО «Бурлаку Вин»		
	2010г	2011г	2012г	2010г	2011г	2012г	2010г	2011г	2012г
Собственный капитал, в т.ч.:	0,40	0,48	0,53	0,43	0,42	0,51	0,53	0,46	0,49
Акционерный капитал	0,15	0,13	0,16	0,13	0,13	0,17	0,16	0,16	0,15
Нераспределенная прибыль	0,25	0,35	0,37	0,29	0,29	0,33	0,36	0,30	0,34
Заемный капитал, в т.ч. кредиты:	0,59	0,52	0,47	0,57	0,48	0,49	0,47	0,54	0,51
долгосрочные	0,42	0,40	0,36	0,42	0,42	0,42	0,35	0,42	0,43
краткосрочные	0,8	0,4	0,6	0,9	0,5	0,3	0,1	0,08	0,08

Зная структуру капитала, направленного на формирование оборотных средств, можно рассчитать его цену. Для этого в зарубежной практике предлагается использовать средневзвешенную стоимость капитала (WACC), что вполне применимо и в отечественной практике. WACC – средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital, WACC) является показателем, характеризующим стоимость капитала так же, как ставка банковского процента характеризует стоимость привлечения кредита. Для покрытия своих финансово-эксплуатационных потребностей предприятие привлекает дополнительный капитал. Так как цена каждого из перечисленных выше источников является ничем иным, как полной доходностью соответствующих финансовых инструментов, вполне логично предположить, что совокупная цена всех источников определяется по формуле средней доходности. Получаемая таким образом средняя величина издержек по привлечению капитала обозначается в зарубежной практике финансового менеджмента - WACC.

Для расчета средневзвешенной стоимости капитала необходимо сначала определить стоимость капитала по каждому источнику, затем удельный вес каждого источника во всем капитале, перемножить стоимость каждого источника капитала на его удельный вес и сложить полученные произведения. Исходя из определения, средневзвешенную стоимость капитала можно рассчитать следующим образом:

$$СК_{св} = C_i * D_i \quad (2)$$

где:  $СК_{св}$  — средняя плата предприятия за все источники финансирования;

$C_i$  – цена источника с учетом налогового эффекта, %;

$D_i$  – доля источника в общей сумме пассивов, направленных на формирование оборотных средств.

По данной формуле были произведены расчеты средневзвешенной стоимости капитала винодельческих предприятий южного региона Республики Молдова за 2010-

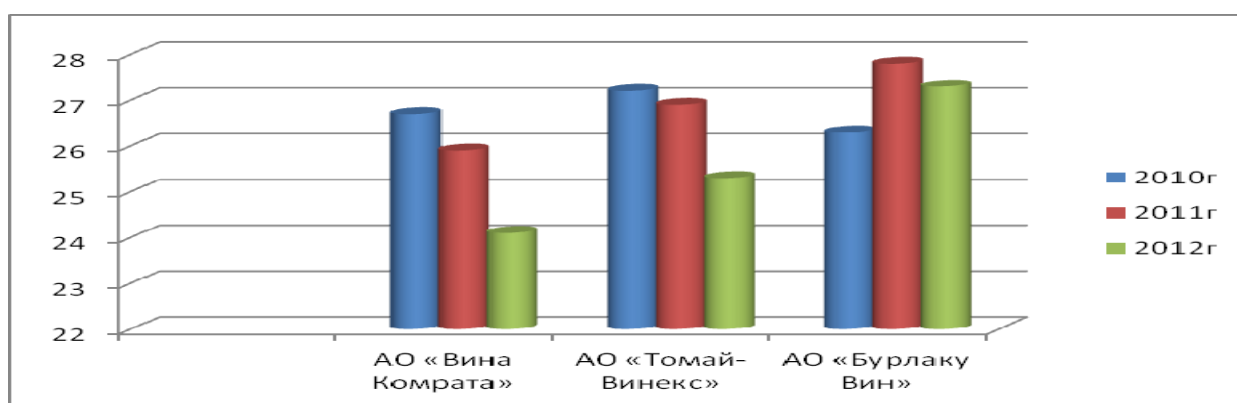
2012гг. Результаты оценки средневзвешенной стоимости капитала ее ежегодная динамика представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

**Динамика средневзвешенной стоимости капитала винодельческих предприятий южного региона Республики Молдова за 2010-2012гг. (%)**

Наименование предприятий	2010г	2011г	2012г	Отклонение в 2011г от 2010г	Отклонение в 2012г от 2011г
АО «Вина Комрата»	26,7	25,9	24,1	-0,8	-1,8
АО «Томай-Винекс»	27,2	26,9	25,3	-0,3	-1,6
АО «Бурлаку Вин»	26,3	27,8	27,3	+1,5	-0,5

Намечена ежегодная тенденция снижения данного показателя, что наглядно демонстрирует диаграмма 1. Отрицательная динамика оценки средневзвешенной стоимости капитала стала следствием сдвигов в структуре источников финансирования в сторону собственного капитала, что расценивается положительно как с точки зрения финансовой автономии, так и управления структурой капитала.



**Рисунок 1. Динамика средневзвешенной стоимости капитала винодельческих предприятий за 2010-2012гг.**

Привлекая капиталы из разных источников, финансовые менеджеры стараются оптимизировать структуру капитала, чтобы уменьшить средневзвешенную стоимость капитала. С этой целью, для снижения средневзвешенной стоимости капитала можно рекомендовать использование таких приемов, как:

- уменьшение дивидендов или временный отказ от их выплаты,
- привлечение дополнительной кредиторской задолженности в соответствии с договорами о поставках товаров (если это не угрожает значительным снижением показателей ликвидности предприятия),
- получение кредитов на льготных условиях под приоритетные инвестиционные программы.

Таким образом, показатель средневзвешенной стоимости капитала дополняет действующий инструментарий методики управления оборотными средствами.

**Литература**

1. Țiruľnicova N., Paladi V. Gavriľiuc L. Analiza rapoartelor financiare: manual. Chişinău: [S. n.], [2004], p. 38
2. Финансовый менеджмент фирмы : (Учебное пособие)/ [Под ред.] : Л. Кобзарь, К. Тюриков ; Кшинэу, 2005
3. Финансовый менеджмент: учебник / колл. авт.; под ред. проф. Е.И. Шохина. — М.: КноРус, 2088. — Гл. 13. — С. 220—247.

## ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА ОТ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ К ИННОВАЦИОННОЙ

*ПРОЦЮК Н. Ю., аспирант*

*кафедры «Антикризисного управления, налогов и налогообложения»  
Кубанского Государственного Университета, Краснодар, Российская Федерация*

***Abstract.** The article discusses the content of basic elements the innovation economy - human capital (the subject), innovation (the object) and the commercialization of innovation (process), as well as the main problems transition of economy of the Republic of Moldova from an industrial to a knowledge economy. The article deals rating of countries in terms of global innovation index, where the Republic of Moldova occupies 49th place.*

***Ключевые слова:** инновационная экономика, человеческий капитал, научные исследования и разработки, глобальный инновационный индекс*

Временной период – с момента провозглашения Республики Молдова независимым государством (1991 год) по сегодняшний день (2013 год) – определяется как переход от административно-командной системы к рыночной, который характеризуется следующими признаками: обретение свободной экономики, ограничение государственного вмешательства в предпринимательскую деятельность, приватизация и развитие частной собственности и т.п. Вот уже более 20 лет молдавское общество строит рыночную экономику, опираясь на опыт зарубежных стран. Но пока Республика Молдова «изучала» историю экономического роста развитых стран и закрепляла принципы свободной экономики в рамках своего государства, «они» в это время уже модернизировали рыночные отношения, приоритетом которых является прямая связь между **содержательными элементами инновационной экономики: человеческим капиталом (субъект), инновациями (объект) и коммерциализацией инноваций (процесс)**, тем самым развитые страны (США, Япония, Китай) создали новый тип экономики – инновационную экономику или экономику знаний.

По мнению Корчагина Ю. А., инновационная экономика – это экономика, основной продукцией которой являются знания, инновации и высокие технологии [3].

В 2005 году А. Н. Фоломьева предложила оценивать уровень инновационности экономики той или иной страны исходя из следующих признаков [1]:

- 1) основной (80% и выше) прирост ВВП обеспечивается за счет использования интеллектуального потенциала и выпуска высокотехнологичной продукции;
- 2) темпы роста финансирования фундаментальных исследований должны превышать темпы роста объема закупок промышленностью наукоемких технологий;
- 3) доля расходов на науку в национальном доходе составляет 3-5% в год.

При этом главным фактором формирования и развития инновационной экономики является человеческий капитал с высоким уровнем «нового» сознания, силы мысли и действия.

В научной литературе понятие человеческого капитала (Human Capital) появилось в публикациях второй половины XX века в работах американских ученых-экономистов Теодора Шульца и Гэри Беккера (1992 г.). Первоначально под человеческим капиталом понималась лишь совокупность инвестиций в человека, повышающая его способность к труду - образование и профессиональные навыки [4].

Изменение роли человеческого капитала, превращение его из затратного фактора в основной производительный и социальный фактор развития, привело к необходимости формирования новой парадигмы развития, в рамках которой человеческий капитал занял



ведущее место в национальном богатстве (до 80% у развитых стран). [6] Именно от человека, его труда в наибольшей мере зависит конкурентоспособность каждой страны.

Статистика свидетельствует, что наиболее развитые страны современного мира, достигшие постиндустриальной стадии развития, располагают наибольшей долей накопленного человеческого капитала. Так, уже в начале 90-х годов XX века накопленный человеческий капитал в развитых странах в 1,5 раза превышал объем накопленного основного вещного капитала, а его вклад в прирост ВВП составлял примерно 60%. В таких странах, как Германия, Япония, Швеция, по оценкам Всемирного банка, на долю человеческого капитала приходится 80% общего накопленного капитала [5].

*Таблица 1*

**Структура совокупного капитала в странах Запада и Японии**

Годы	1800	1860	1913	1959	1973	1997	2000	2010
Физический капитал, (%)	78-80	77-79	67-69	52-53	43-44	31-33	28-30	26-27
Человеческий капитал, (%)	20-22	21-23	31-33	47-48	56-57	67-69	72-70	74-73

Исходя из представленной таблицы можно отметить, что с каждым годом экономика трансформируется из индустриальной в инновационную.

В Республике Молдова же сохраняется структура накопленного капитала, характерная для индустриального общества: 72% - природный капитал, 14% - физический капитал и лишь 14% - человеческий капитал [2].

За время, прошедшее после распада СССР и начала рыночных преобразований в Молдове, к сожалению, проявились отрицательные тенденции, противоречащие развитию инновационной экономике в стране: резко снизились государственные расходы на науку и образование, как в абсолютных цифрах, так и в долевом выражении. Анализируя свежие данные, можно заметить, что в 2010 году затраты на научные исследования сократились на 1 382 тыс. лей по сравнению с 2009 годом, составив 360 млн. лей, но уже в 2011 году расходы увеличились (Таблица 2).

Последствия сокращения государственного финансирования сфер образования и науки хорошо известны. Особенно явные потери понесла наука, как фундаментальная, так и отраслевая.

*Таблица 2*

**Внутренние затраты Молдовы на научные исследования и разработки по категориям затрат, тыс. лей [8]**

Наименование статьи затрат	2009 год	2010 год	2011 год
<b>Внутренние затраты на научные исследования и разработки, из них</b>	<b>317 563,4</b>	<b>316 180,7</b>	<b>333 470,9</b>
<b>1. Внутренние текущие затраты</b>	<b>281 807,5</b>	<b>291 853,7</b>	<b>312 841,8</b>
- Оплата труда	174 150,9	170 467,2	174 840,5
- Взносы обязательного социального и медицинского страхования	43 354,2	43 208,1	44 398,9
- Материальные затраты	45 265,9	51 255,4	62 556,4
- Прочие текущие расходы	19 036,5	26 923,0	31 046,0
<b>2. Внутренние капитальные затраты</b>	<b>35 755,9</b>	<b>24 327,0</b>	<b>20 629,1</b>
- Земельные участки и здания	10 037,5	6 456,9	2 934,1
- Оборудование	25 388,1	17 208,3	16 156,4
- Прочие капитальные затраты	330,3	661,8	1 538,6

В расчете на душу населения государственные затраты на научные исследования и разработки составляли в 2011 году 36 долларов. Для сравнения: Греция тратит на научные разработки 66,5 долларов на душу населения, США - 842,3, Германия - 527,4, Англия - 397,4 [2]. Такое положение дел позволяет западным экспертам рассматривать Молдову как

страну с малым научным потенциалом (практически с его отсутствием) и низким человеческим капиталом. Надежды на то, что место государства в поддержке науке займет бизнес, пока не оправдались. В настоящее время доля бизнеса в финансировании науки в Молдове составляет не более 13% (по данным Института открытой экономики), в то время как доля государства - 48% (в США доля государства в финансировании науки составляет 31%, в Японии - 18%) [2].

Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, в 2010 году также сократились. По данным НБСМ (Таблица 3) в 2010 и в 2011 году численность исследователей в молдавской науке составляла 3 267 и 3 372 человека соответственно, что на 294 и на 189 человека соответственно меньше, чем в 2009 году (уровень человеческого капитала снижается, что отрицательно влияет на инновационную экономику Молдовы и снижение её конкурентоспособности) [7].

**Таблица 3**

**Численность исследователей, выполнявших научные исследования и разработки, по областям наук**

Показатели	Всего				в том числе							
					доктора хабилитаты				доктора наук			
	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год
<b>Исследователи – всего</b>	<b>3 471</b>	<b>3 561</b>	<b>3 267</b>	<b>3 372</b>	<b>367</b>	<b>382</b>	<b>378</b>	<b>393</b>	<b>1 311</b>	<b>1 374</b>	<b>1 288</b>	<b>1 359</b>
Естественные науки	1 110	1 106	1 134	1 147	150	151	148	150	478	483	479	483
Технические науки	650	604	482	493	26	26	23	25	129	114	83	109
Медицинские науки	422	474	478	477	64	75	75	82	196	214	211	212
Сельскохозяйственные науки	574	578	496	491	43	38	39	39	176	173	179	163
Общественные науки	382	415	314	365	38	38	35	37	175	192	149	189
Гуманитарные науки	333	384	363	399	46	54	58	60	157	198	187	203

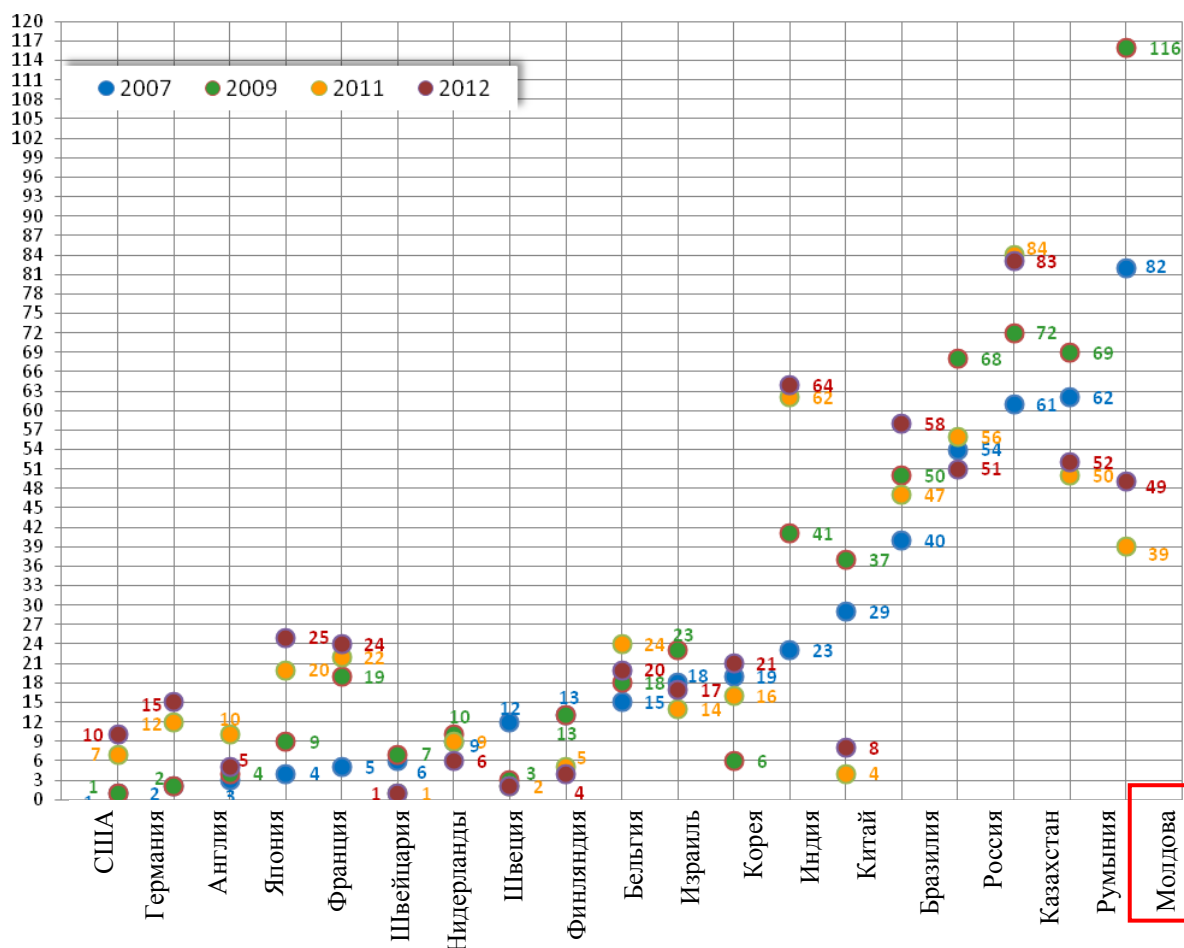
Огромной проблемой для молдавской науки остается отсутствие инновационной системы, проще говоря, проблема производственного применения научных разработок. Промышленность Молдовы, пребывающая в основном еще на индустриальном этапе, по свидетельству экспертов и статистики, практически не посылает импульсов науке. Неразрывная связь науки и производства, без которой немислимо развитие постиндустриальной информационной ("новой") экономики, в нашей стране пока отсутствует. При этом инновационная деятельность предприятий на 55 % заключается в приобретении импортного оборудования и технологий и лишь на 13% в финансировании исследований (лишь 5% предприятий в 2011 году имели современное оборудование, затраты на инновационную деятельность составили 5%) [2]. Потребность отечественного производства в инновациях в целом остается низкой и, как следствие, наука и научно-техническая сфера невостребованными. Таким образом, бизнес не предъявляет спроса на отечественные НИР, а наука, в свою очередь, игнорирует потребности отечественного бизнеса. Наука сбывает свою продукцию преимущественно за рубеж, а бизнес импортирует оборудование и технологии.

Национальное бюро статистики сообщает, что в 2010 году научными исследованиями и разработками были заняты 62 организаций, в том числе 38 научно-исследовательских институтов или центров, 12 высших учебных заведений, и 12 прочих типов организаций. Из общего числа организаций, 51 единица или 82,3% относится к государственной форме собственности [7].

В свое время Томас Эдисон озвучил истину, на основе которой функционирует инновационная экономика: «Я не стану изобретать то, что нельзя продать». М. Портер отмечал, что «процветание, особенно в продвинутых экономиках, вытекает из способности национальных компаний создавать, а затем в глобальном масштабе коммерциализировать новые продукты и процессы, осваивая передовые рубежи инноваций тем быстрее, чем ближе конкуренты». [8]

Коммерциализация инноваций - это процесс выделения средств на инновации и поэтапного контроля за их расходованием, включая оценку и передачу завершенных и освоенных в промышленных условиях результатов инновационной деятельности. Безусловно данный процесс основан на патентной активности.

Процесс перехода экономики Республики Молдова от индустриальной к экономике знаний – инновационной экономики – системно отражает динамика инновационного индекса на мировом уровне. Индекс оценивает инновации на основе таких критериев, как учреждения, человеческий капитал и исследования, инфраструктура, кредиты, инвестиции, взаимосвязи, освоение и распространение знаний, инновации и результаты творческой деятельности.



**Рисунок 1. Рейтинг стран по уровню глобального инновационного индекса за 2007-2012гг. [9]**

Автор обращает особое внимание на развитие инновационной экономики Российской Федерации и Республики Молдова. В 2007 году Россия находилась на 54 месте в рейтинге, Молдова – 82 место. В 2012 году Республика Молдова опередила Россию на 2 позиции: Молдова – 49 место, Россия – 51 место.

*Итак, единственная (и, по-видимому, до конца не потерянная) возможность возродить научный потенциал Молдовы, вывести его на современный уровень развития и превратить в движущую силу инновационного развития экономики страны, как это должно быть в начале XXI века, лежит в коммерциализации науки, с одной стороны, и всемерном усилении инновационной составляющей экономики, с другой.* Как показали 20 лет пореформенного развития страны, сами по себе, без соответственной государственной политики, эти процессы «не идут» или «идут» крайне медленно. Следует признать, что до сих пор такая государственная политика не проводится. Это подтверждают данные статистики.

#### ***Литература***

1. Инновационный тип развития экономики России: учебное пособие/под ред. А. Н. Фоломьева. М.: Изд-во РАГС, 2005
2. Канду А. Человеческий капитал – основной актив для эффективного развития бизнеса / А. Канду // Экономическое обозрение. – Молдова, 2011
3. Корчагин Ю. А. Инновационная экономика и экономика знаний / Ю.А. Корчагин. – Воронеж: ЦИРЭ. – Россия, 2011
4. Крохоняткин М.Д. Человеческий капитал в инновационной экономике / М.Д. Корчагин. // Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии и управление бизнес-кризисами», Нижний Новгород. – Россия, 2011
5. Мельянцева В.А., Информационная революция – феномен «новой экономики», Мировая экономика и международные отношения, №2, 2001, с. 3 -10.// Статистические данные за 2000-2010гг. представлены интернет ресурсом [www.ageri.md](http://www.ageri.md)
6. Николаев М.Е. Человеческий капитал и инновационная экономика / М.Е. Николаев // Россия и современный мир. – Россия, 2008.
7. [www.statistica.md](http://www.statistica.md)
8. Porter M. The Impact of Location on Global Innovation. The Global Competitiveness Report. 2002-2003. P. 227
9. [www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org)

În redacția autorilor  
Operator: Natalia Ivanov  
Procesare computerizată – Feofan Belicov

Semnat pentru tipar 14.03.2013  
Coli editoriale 31,1. Coli de autor 20,0.  
Coli de tipar 30,6. Format 60 × 84 1/16.  
Tirajul 15 ex.

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM  
tel. 402-986