

**Conferința națională  
cu participare internațională**

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

**28-29 martie 2014**



**Editura ASEM  
Chișinău, 2014**

**CZU 33+005(082)=135.1=161.1**

**S 90**

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

**Referenți:** *Sârbu Ion, dr. hab., prof. univ., catedra „Management”, ASEM*  
*Stratan Alexandru, dr. hab., conf. univ., director Institutul de Economie, Finanțe și*  
*Statistică*

**Comitetul de organizare:**

*Țurcanu Gheorghe, dr., conf. univ.*  
*Solcan Angela, dr., conf. univ.*  
*Negru Ion, dr., conf. univ.*  
*Călugăreanu Irina, dr., conf. univ.*  
*Croitoru Aliona, dr., lect. univ.*  
*Zamaru Victor, drd, lect. univ.*  
*Rău Andrei, drd, lect. univ.*

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

*Tehnoredactare Negru Ion*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

**„Strategii și politici de management în economia contemporană”, conf. naț. cu participare intern. (2014 ; Chișinău).** Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ed. a 3-a, 28-29 mar. 2014 / com. org.: Țurcanu Gheorghe [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2014. – 354 p.

Antetit.: Acad. de Studii Econ. a Moldovei, Fac. Business și Administrarea Afacerilor, Catedra Management. – Texte: lb. rom., rusă. – Bibliogr. la sfârșitul art. – 10 ex.

ISBN 978-9975-75-678-5.

33+005(082)=135.1=161.1

S 90

**ISBN 978-9975-75-678-5**

# CUPRINS

## SECȚIUNEA I. STRATEGII MANAGERIALE ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ

<b>POLITICILE MANAGERIALE ȘI IMPACTUL ACESTORA ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII</b>	<b>10</b>
<i>COTELNIC Ala, dr. hab., prof. univ.</i> <i>NEGRU Ion, dr., conf. univ.</i>	
<b>DIRECȚII DECIZIONALE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII PRODUSELOR/SERVICIILOR/SISTEMELOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA</b>	<b>14</b>
<i>ȚURCANU Gheorghe, dr., conf. univ.</i> <i>ZETIA Vasile, drd.</i>	
<b>MANAGEMENTUL FRONTIEREI DE STAT – REALIZĂRI ȘI PROVOCĂRI ÎN CONTEXTUL IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ACȚIUNI PRIVIND LIBERALIZAREA REGIMULUI DE VIZE CU UNIUNEA EUROPEANĂ (FAZA I ȘI FAZA II)</b>	<b>18</b>
<i>CHIRCĂ Sergiu, dr. hab., prof. univ.</i> <i>BOEȘU Alexandru, drd.</i>	
<b>ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>	<b>23</b>
<i>БИЛАШ Людмила, конф. унив., д-р</i>	
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАСЧЕТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	<b>28</b>
<i>ПАРМАКЛИ Д., д.х.э.н., проф.</i>	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА: ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b>	<b>34</b>
<i>ДОРОГАЯ Ирина, конф. унив., д-р</i>	
<b>СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b>	<b>37</b>
<i>ПАРФЕНТЬЕВ Алла, конф. унив., д-р</i>	
<b>TENDINȚE ÎN RAPORTAREA DE SUSTENABILITATE</b>	<b>41</b>
<i>COVAȘ Lilia, dr., conf. univ.</i>	
<b>INSTRUMENTE FISCALE UTILIZATE DE STATELE EUROPENE PENTRU PROMOVAREA ACȚIUNILOR FILANTROPICE</b>	<b>44</b>
<i>BUCIUȘCAN Silvia, dr., conf. univ.</i> <i>ȘENDREA Mariana, dr., conf. univ.</i>	
<b>REALIZAREA PERFORMANȚELOR ÎN CONFRUNTAREA CONCURRENTIALĂ PRIN INTERMEDIUL INVESTIGAȚIILOR CONCURRENTIALE</b>	<b>48</b>
<i>SERDUNI Sergiu, dr., conf. univ.</i> <i>ȘAVGA Ghenadie, dr., conf. univ.</i>	
<b>ANGAJAREA PE VIAȚĂ - PARTICULARITATE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN JAPONIA</b>	<b>52</b>
<i>CĂLUGĂREANU Irina, dr., conf. univ.</i>	

<b>HARTA DE CORESPONDENȚĂ INTERNAȚIONALĂ CA INSTRUMENT DE MONITORIZARE ȘI GESTIUNE A BĂNCII ÎN RAPORT CU EXTERIORUL</b>	<b>55</b>
<i>CROITORU Aliona, dr., lector univ.</i>	
<i>BERZOI Angela, studentă</i>	
<b>ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ИЛИ ПОЧЕМУ УХОДЯТ ЛУЧШИЕ</b>	<b>59</b>
<i>ЛАБУНКО Ирина, др., ст. преп.</i>	
<b>STRATEGII MANAGERIALE DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI INTELECTUAL ȘI A COMPONENTELOR ACESTUIA ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ</b>	<b>63</b>
<i>ZAMARU Victor, drd., lect. univ.</i>	
<b>ASPECTE TEORETICO – CONCEPTUALE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ</b>	<b>68</b>
<i>CERNAT Veronica, drd., lect. univ.</i>	
<b>INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE</b>	<b>72</b>
<i>SANDULACHI Veronica, asist. univ.</i>	
<i>HĂBĂȘESCU Mariana, drd., lect. univ.</i>	
<b>ASPECTE CONCEPTUALE ALE CALITĂȚII</b>	<b>76</b>
<i>FEDORCIUCOVA Svetlana, dr., conf. univ.</i>	
<i>ȘARGU Lilia, lect. sup. univ.</i>	
<b>CULTURA MANAGERIALĂ CA PILON AL FORMĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE</b>	<b>81</b>
<i>TCACI Carolina, dr. conf.univ.</i>	
<b>TRANSPARENȚA POLITICII DE PERSONAL ȘI INFLUENȚA EI ASUPRA ACTIVITĂȚII LUCRĂTORILOR ÎNTRINDERILOR REPUBLICII MOLDOVA</b>	<b>85</b>
<i>MOVILĂ Irina, dr., conf.univ.</i>	
<b>STRATEGIILE CALITĂȚII – BAZA COMPETITIVITĂȚII PRODUSELOR</b>	<b>88</b>
<i>OLEINIUC Maria, dr., lect. sup.</i>	
<b>EXPANSIUNEA INTERNAȚIONALĂ A ACTIVITĂȚII FIRMELOR DE SERVICII PRIN STRATEGIA DELOCALIZĂRII</b>	<b>91</b>
<i>CONSTANTINESCU Lucreția Mariana, assoc. prof.</i>	
<b>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>	<b>96</b>
<i>PAVLENKO Irina, Ph.D. in economics, associate professor</i>	
<b>РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БАНКА</b>	<b>98</b>
<i>КОРЧЕВСКАЯ Лилия, к.э.н., доцент</i>	
<b>СТРАТЕГИИ ЗАРУБЕЖНОГО ПРЯМОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ КОМПАНИЙ ИЗ СТРАН С ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКОЙ</b>	<b>102</b>
<i>ПЕТРУШКЕВИЧ Елена, к.э.н., доцент</i>	
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>107</b>
<i>ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор</i>	
<i>САПЛИНА Дарья, аспирант</i>	

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>	<b>110</b>
<i>ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор</i>	
<i>ДАНИЛЕНКО Алексей</i>	
<b>ДЕТЕРМИНАНТЫ СТАНОВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА</b>	<b>115</b>
<i>ШВИДАНЕНКО Олег, д.э.н., профессор</i>	
<b>АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРАВАМИ</b>	<b>120</b>
<i>ОСТРОВСКАЯ Ольга, к. э. н., доцент</i>	
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ: СУЩНОСТЬ И ВИДЫ</b>	<b>125</b>
<i>САМОЙЛИК Юлия, к.э.н., доцент</i>	
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>	<b>127</b>
<i>МАТУКОВА Анна, к.п.н., доцент</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>131</b>
<i>ГРИНЬКО Александр, к.э.н., доцент</i>	
<i>ЧЕРНОБАЙ Оксана, магистр</i>	
<b>ПРИРОДА ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>133</b>
<i>БОЛДЫРЕВА Людмила, к.э.н., доцент</i>	
<i>МУСА Басел, магистр</i>	
<b>STRATEGII BUGETARE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ. PERSPECTIVE EUROPENE ÎN REPUBLICA MOLDOVA</b>	<b>136</b>
<i>MANEA Anca Andreea, drd.</i>	
<b>КОНЦЕССИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЗДАНИИ КЛАСТЕРНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ</b>	<b>139</b>
<i>БАКУТА Алла, ассистент</i>	
<b>СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ</b>	<b>143</b>
<i>ЯНИОГЛО А.И., докторантка</i>	
<b>CONCEPTUL DE INVESTIȚII ȘI ROLUL LOR ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ECONOMIEI REPUBLICII MOLDOVA</b>	<b>147</b>
<i>GROSU Victor, drd.</i>	
<b>COMPETITIVITATEA PRODUSELOR VINICOLE MOLDOVENEȘTI ÎN CONTEXTUL CELUI DE-AL DOILEA EMBARGOU PE PIAȚA FEDERAȚIEI RUSE ȘI LIBERALIZĂRII PIEȚEI UNIUNII EUROPENE</b>	<b>152</b>
<i>LUCA Ion, drd</i>	
<b>СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АТО «ГАГАУЗИЯ»</b>	<b>156</b>
<i>МУСКА Снежана, докторантка, преподаватель</i>	

<b>STRATEGII PENTRU FURNIZAREA SERVICIILOR</b>	<b>161</b>
<i>BUZDUGAN Adriana, lect. univ.</i>	
<b>COMPLEXUL DE MĂSURI STRATEGICE ÎN ASIGURAREA SIGURANȚEI MEDIULUI LA EXPLOATAREA PORTULUI MARITIM</b>	<b>164</b>
<i>APETROAIEI Gabriel Marius, drd</i>	
<b>PRINCIPII DE BAZĂ A ORGANIZĂRII REȚELEI DE TRANSPORT MULTIMODAL TRANS-EUROPEAN ÎN ROMÂNIA</b>	<b>167</b>
<i>DINU Laurențiu, drd.</i>	
<b>CONCEȚIA ABORDĂRII DEZVOLTĂRII STRATEGICE CANTITATIVE A ÎNTREPRINDERII, APLICATIV PORTULUI COMERCIAL MARITIM CONSTANȚA</b>	<b>171</b>
<i>FLORESCU Viorel, drd</i>	
<b>PRINCIPALELE CARACTERISTICI ÎN ALE TRANSPORTULUI MĂRFURILOR ÎN VRAC ÎN PORTURILE MARITIME ROMÂNEȘTI</b>	<b>176</b>
<i>TABACARU Dumitru, drd.</i>	
<b>ВЕРИФИКАЦИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ В УКРАИНСКОЙ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ</b>	<b>179</b>
<i>СОКОЛОВА Ольга, ст. преп.</i>	
<b>ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ОБЪЕКТОВ ОБРАТНЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТОКОВ</b>	<b>184</b>
<i>ДЗЮБИНА Катерина, ст. преп.</i>	
<b>ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРАКТИКА РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ</b>	<b>187</b>
<i>БАЛАН Ольга, аспирант</i>	
<b>МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>190</b>
<i>ЕРЕМЕНКО Анна, аспирант</i>	
<b>МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>195</b>
<i>ЛЕЛЛИ Юлия, аспирант</i>	
<b>СТРАХОВАНИЕ В ЭКОНОМИКЕ РЫНОЧНОГО ТИПА</b>	<b>199</b>
<i>ШМАТКО Екатерина, аспирант</i>	
<b>ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ</b>	<b>203</b>
<i>ГОНЧАРУК Пётр, аспирант</i>	
<b>КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ</b>	<b>208</b>
<i>СИВОЛАПЕНКО Наталья, ассистент</i>	
<b>ОБОРОТНЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ</b>	<b>212</b>
<i>ДАВЫДОВА Екатерина, аспирантка</i>	

<b>ВОЗМОЖНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И РЕМОНТОВ ОБОРУДОВАНИЯ</b>	<b>217</b>
<i>ПИДПАНЮК А. А., аспирантка</i>	
<i>ТРЕТЬЯКОВА О. В., аспирантка</i>	

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

<b>MANAGEMENTUL INOVAȚIONAL – FACTOR DE SUCCES AL DEZVOLTĂRII ANTREPRENORIATULUI DIN R. MOLDOVA</b>	<b>222</b>
<i>PALADI Ion, dr. hab., prof. univ.</i>	
<b>ПЕРЕГОВОРЫ КАК ФОРМА КОММУНИКАЦИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>226</b>
<i>СЫРБУ Ион, доктор хабилитат, профессор университета</i>	
<b>ÎNTEPRINDEREA SOCIALĂ ȘI ANTREPRENORIATUL SOCIAL: ASPECTE CONCEPTUALE</b>	<b>231</b>
<i>SOLCAN Angela, dr., conf. univ.</i>	
<b>DIAGNOSTICAREA IMPORTANȚEI ANTREPRENORIATULUI PENTRU DEZVOLTAREA ȘI CREȘTEREA ECONOMICĂ</b>	<b>235</b>
<i>CIUMAC Ghenadie, dr., conf. univ.</i>	
<b>CONSTRUIREA UNEI ECHIBE CU AJUTORUL INTELIGENȚEI EMOȚIONALE</b>	<b>239</b>
<i>ȚÎMBALIUC Natalia, drd., lect. univ.</i>	
<b>ANTREPRENORIATUL ȘI VALORIFICAREA PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE</b>	<b>242</b>
<i>NĂSTASE Gabriel I., dr., conf. univ.</i>	
<b>CONȚINUTUL ȘI DESFĂȘURAREA PROCEDURII INSOLVENȚEI SOCIETĂȚILOR COMERCIALE</b>	<b>246</b>
<i>POPA Daniela, dr., lect. univ.</i>	
<b>STRATEGII DE SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ</b>	<b>250</b>
<i>SUSLENCO Alina, drd., cercet. șt.</i>	
<b>ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ВЫРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА.</b>	<b>255</b>
<i>АРИКОВА Зинаида, др., конф. унив.</i>	
<i>КУРАКСИНА Светлана, ст. преп.,</i>	
<b>РОЛЬ КЛАСТЕРНЫХ СЕТЕЙ В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВИНODEЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ</b>	<b>260</b>
<i>ЛЕВИТСКАЯ А.П., д.э.н., конф. унив.</i>	
<i>ДЬЯКОН Н.П., мастер экономики, докторант</i>	
<b>КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>262</b>
<i>ТАУШАНЖИ К.П., доктор экономики</i>	<b>262</b>
<i>ЯНИОГЛО А.И., докторантка</i>	

<b>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР</b>	<b>267</b>
<i>БАБЕНКО Елена, докторант, преп.</i>	
<b>МИРОВОЙ ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО БИЗНЕСА</b>	<b>272</b>
<i>ЛИСИЦА Екатерина, к. э. н., доцент</i>	
<b>ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИКАХ</b>	<b>277</b>
<i>КРАВЧЕНКО Виктория Александровна, к.э.н., доцент</i>	
<i>ЖУКОВА Дарья Валериевна, аспирант</i>	
<b>ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ</b>	<b>281</b>
<i>ЦЫБУЛЬСКАЯ Людмила Алексеевна, к.э.н., доцент</i>	
<b>РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ</b>	<b>286</b>
<i>КРАВЧЕНКО Виктория Александровна, к.э.н., доцент</i>	
<i>ГУДАКОВ Александр Константинович, аспирант</i>	
<b>ИННОВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b>	<b>290</b>
<i>ДИДЧЕНКО Оксана, к.э.н., доцент</i>	
<i>МОРОЗ Никита, магистр</i>	
<b>ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>295</b>
<i>ДИДЧЕНКО Оксана, к. э. н., доцент</i>	
<i>ПЛАКСИНА Елизавета, аспирант</i>	
<b>ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ»</b>	<b>299</b>
<i>КОНАЩУК Вадим, к.э.н., доцент</i>	
<i>КУЧЕРЕНКО Игорь, магистр</i>	
<b>НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ АКТИВАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	<b>303</b>
<i>БЕССОНОВА Светлана, к.э.н., доцент</i>	
<b>УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ДОСУГОВЫХ ОБЪЕКТОВ В РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ КРЫМА</b>	<b>305</b>
<i>ЦЕХЛА Светлана, д. э. н., профессор</i>	
<i>ЦЕХЛА Маргарита, студентка</i>	
<b>ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УКРАИНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ</b>	<b>309</b>
<i>ГУМЕННАЯ Александра, к.э.н., доцент</i>	
<b>ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>314</b>
<i>ШВИДАНЕНКО Генефа, к.э.н., профессор</i>	
<i>БОЙКО Татьяна, аспирант</i>	



<b>ФОРМИРОВАНИЕ БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СЕКТОРА – ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ХИМИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА В УКРАИНЕ</b>	<b>319</b>
<i>ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор</i>	
<i>ВАКУЛИЧ Анжела, к.х.н., доцент</i>	
<b>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ – ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ВНЕШНИХ ИНДИКАТОРОВ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ</b>	<b>323</b>
<i>ПОЖУЕВА Татьяна, к.э.н., доцент</i>	
<b>ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛЬВОВЩИНЫ)</b>	<b>327</b>
<i>КУЛЬИНЯК Игорь, к.э.н., доцент</i>	
<i>ГЛЯНЦЕВА Елена, студентка</i>	
<b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУЦИЙ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ, РЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕСТНЫХ ПРОГРАММ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ</b>	<b>331</b>
<i>КОВАЛЬ Зоряна, к. э. н., доцент</i>	
<i>КОВАЛЬ Ярослав, аспирант</i>	
<b>ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА УКРАИНЫ И СТРАН ЕС В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ</b>	<b>334</b>
<i>СКОРОБОГАТОВА Наталья, к. э. н., доцент</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>338</b>
<i>ГРИНЬКО Александр, к.э.н., доцент</i>	
<i>НАУМЕНКО Дмитрий, магистр</i>	
<b>STRATEGIA INOVAȚIONALĂ CA PARTE COMPONENTĂ A PROCESULUI INOVAȚIONAL</b>	<b>341</b>
<i>NECULAI Cristina, drd, lector univ.</i>	
<b>PRINCIPII ȘI METODE DE ADMINISTRARE FISCALĂ ÎN ECONOMIA CONCURENȚIALĂ</b>	<b>344</b>
<i>STOICA Carmen drd</i>	
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>350</b>
<i>НИКОЛАЙЧУК О.А., ст. преп.</i>	

# SECȚIUNEA I. STRATEGII MANAGERIALE ÎN ECONOMIA CONCURENȚIALĂ

## POLITICILE MANAGERIALE ȘI IMPACTUL ACESTORA ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII

*COTELNIC Ala, dr. hab., prof. univ.*

*NEGRU Ion, dr., conf. univ.*

*Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *The competitiveness management at the enterprise level, becomes increasingly important, due to the very strong competitive pressure in the modern economy, which amplifies the difficulties faced by enterprises in different fields. Competitiveness is a very complex process that can be ensured by identifying and developing the relevant factors.*

**Cuvinte cheie:** *management, competitivitate, politici, strategii, concurență, diferențiere, costuri.*

Practica afacerilor, a demonstrat că există diferite criterii de competitivitate în vizorul managerilor, în diferite orizonturi de timp și cu atât mai mult ele se diferențiază în dependență de faptul că sunt incluse aceste criterii în plan, adică vizează orizontul de planificare sau cel gestiune propriu-zis.

Competitivitatea producție este un indicator important al întreprinderii, deoarece comercializarea de produse competitive asigură disponibilitatea fluxului de numerar. Evaluarea competitivității producție realizată prin intermediul a trei metode principale: euristică (expert), complexă (integral) [7].

Modul în care sistemul de producție se organizează și modul în care întreprinderea știe să valorifice avantajele pe care piața le oferă, o diferențiază și propagă pe locul pe care îl merită în lupta pentru supraviețuire pe piață și în câștigarea unui loc fruntaș în topul competitivității.

Competitivitatea sistemului de producție este strâns legată de adaptabilitatea și flexibilitatea lui și poate fi apreciată printr-o serie de factori interni sau externi, pozitivi sau negativi, cu acțiune directă sau indirectă. Competitivitatea sistemului de producție poate fi apreciată în funcție de imaginea pe care acesta o are în mediul în care acționează, adică modul în care este „văzut” de clienți, furnizori și cei cu care relaționează, de poziția pe care o ocupă pe piață, prin nivelul și structura concurenței.

În această ordine de idei, competitivitatea unui produs (serviciu) este determinată de superioritatea lui în raport cu alt produs (analogic după destinație sau de substituție) în satisfacerea necesităților apărute ale cumpărătorilor potențiali.

Poziționarea unui produs, marfă sau serviciu poate fi obținută cu ajutorul unei bune reacții a întreprinderii (producătorilor, comercianților, prestatorilor de servicii) la schimbarea sau modificarea cerințelor consumatorilor sau intențiilor concurenților principali. Este bine de menționat că, în condițiile actuale, modificările în tehnologiile de producție, perfecționarea (îmbunătățirea) produselor fabricate au loc nu sub presiunea mediului exterior, ci continuu.

*La nivel tactic*, competitivitatea întreprinderii se desprinde din starea generală economico-financiară și se caracterizează printr-un indicator complex al analizei economico-financiare. Metodele de evaluare complexă a activității economico-financiare a întreprinderii urmăresc cuantificarea performanțelor atinse de întreprindere. La acest nivel, managementul se concentrează asupra evaluării obiective și riguroase a performanțelor și asupra folosirii mijloacelor eficiente de stimulare a eforturilor de îmbunătățire a performanțelor respective.

Creșterea competitivității firmei, în fapt a produselor și serviciilor acesteia pe piața internă și pe cele internaționale, impune, ca o condiție sine qua non, existența unui sistem informațional cuprinzător, riguros, capabil să ofere permanent informații privitoare la performanțele firmei și

ale subunităților ei, precum și la evoluția acestor performanțe. Deși în ultimele decenii abordarea sistemică a firmei a devenit curentă, firma fiind tratată ca un sistem deschis, dinamic, autoorganizabil și autoreglabil, măsurarea performanțelor ei continuă să se facă precumpănitor prin raportarea la criteriile economice și financiare – productivitatea, rata profitului, cota de piață, eficiența utilizării capitalului fix, lichiditatea, gradul de îndatorare etc. În condițiile economiei moderne, este evident caracterul limitat al metodologiilor tradiționale de evaluare a performanțelor întreprinderii pe baza indicatorilor fizici – producția fizică, productivitatea fizică etc. – sau economico-financiară – valoarea producției, productivitatea valorică etc., indicatorii respectivi servind măsurării performanțelor pe termen scurt și, cel mult, mediu, dar neoferind o imagine clară asupra perspectivelor de evoluție pe termen lung a firmei [2].

*La nivelul strategic*, competitivitatea întreprinderii se caracterizează prin atractivitatea investițională a companiei, iar criteriul de bază este creșterea valorii afacerii (business-ului). Astfel, în concluzie putem menționa că în contextul tehnico – economic implică o competitivitate multidimensională, care să includă toate funcțiile și toate domeniile de acțiune ale întreprinderii: materialul (echipamente legate în special de noile tehnologii de informare) și producție și nematerialul (informarea, formarea, gestiunea resurselor tehnologice, marketing etc.).

În literatura de specialitate este utilizat frecvent termenul de strategii competitive sau strategii competiționale. Scopul strategiei competitive este de a plasa firma într-o poziție avantajoasă în cadrul pieței. Dar această orientare strategică către piață este proprie doar acelor întreprinderi care exploatează oportunitățile pieței și reușesc printr-un comportament ofensiv, uneori chiar agresiv, să-și îmbunătățească poziția pe piață.

Strategia concurențială reprezintă optarea pentru un anumit lanț de activități diferit de cel al competitorilor sau pentru o metodă diferită de execuție a aceluiași lanț de activități asemănător cu cel al concurenților și integrarea activităților constituente pentru atingerea unei poziționări unice și sustenabile în cadrul sectorului. Procesul de poziționare reprezintă modul propriu-zis de alegere a activităților din cadrul lanțului de activități și a modului de execuție a acestora.

Strategia concurențială este acțiunea de căutare a unei poziții concurențiale favorabile în cadrul unei ramuri de activitate – terenul fundamental pe care se desfășoară competiția economică. Strategia concurențială urmărește să stabilească o poziție profitabilă și sustenabilă, față de forțele care determină concurența în cadrul ramurii.

Conform unor studii efectuate de firma de consultanță Artur D. Little, o întreprindere poate avea în raport cu concurența următoarele poziții [1, p.68]:

- dominantă, situație în care întreprinderea poate influența comportamentul celorlalți concurenți, având la dispoziție un număr mare de variante strategice;
- puternică, situație în care întreprinderea acționează independent de liderul pieței, având posibilitatea să-și mențină poziția în fața atacurilor concurențe;
- favorabilă, situație în care întreprinderea își consolidează poziția pe piață, profitând de anumite oportunități oferite de mediu și având disponibilitățile necesare;
- acceptabilă, situație în care poziția întreprinderii pe piață este satisfăcătoare, nu poate fi îmbunătățită ușor și trebuie decis dacă rămâne sau se retrage de pe piață;
- slabă, caz în care rezultatele obținute de către întreprindere sunt nesatisfăcătoare, optându-se pentru retragerea de pe piață.

În timp, mărimea avantajului concurențial variază de-a lungul a trei stadii: ridicarea inițială, culegerea beneficiilor și erodarea, cu durate diferite, în funcție de tipul sectorului, strategiile companiei pot fi clasate în două mari categorii: strategii ofensive și strategii defensive.

Strategiile ofensive sunt, în principal, de șase tipuri atacul în punctele tari atacul în punctele slabe; ofensiva globală; ofensiva de gherilă;lovitura de anticipare.

*1. Atacul în punctele tari* se bazează pe ciocnirea concurenților: model contra model, preț contra preț, tactică de promovare contra tactică de promovare. Se urmărește îndeosebi confruntarea cu rivali mai puțin puternici în punctele lor forte, depășirea lor decisivă și câștigarea unei părți de piață suplimentare, care să-i asigure atacantului o anumită marjă de control. Practic, atacul în punctele tari presupune reduceri de preț, reclame comparative, adăugarea de însușiri

cerute de clienții rivalului, lansarea unui contramodel pentru fiecare din modelele adversarului sau construirea unei noi capacități de producție în imediata sa vecinătate. O strategie obișnuită este oferirea unui raport valoare-preț mai ridicat; în general, se oferă clienților rivalului un produs la fel de bun la un cost mai scăzut.

2. *Atacul în punctele slabe* are mai multe șanse de reușită, deoarece slăbiciunile fac rivalul vulnerabil. Acesta este surprins fără o apărare adecvată. Principalele zone de atac sunt: segmentele de consumatori pe care rivalul le neglijează sau este slab dotat pentru a le servi; situațiile în care concurenții au deficiențe de calitate sau performanță și există posibilitatea atragerii clienților săi preocupați de performanță spre produsele mai bune calitativ oferite de atacant; situațiile în care rivalii nu au furnizat servicii post-vânzare adecvate, facilitând îndreptarea clienților nesatisfăcuți spre cel orientat spre servicii corespunzătoare; existența unor nevoi specifice ale consumatorilor, neidentificate de lider.

3. *Ofensiva globală* implică diverse tipuri de strategii pentru dezechilibrarea și detronarea rivalului, pentru a-i distra atenția în mai multe direcții și a-l forța să-și risipească resursele de apărare. Șansele de reușită depind de resursele financiare ale challengerului, care trebuie să fie suficiente pentru a depăși cheltuielile contraatacatorului o perioadă îndelungată de timp; challengerul își „cumpără” poziția de lider și avantajul concurențial.

4. *Saltul spre noi segmente* evită atacul direct al pozițiilor adversarului și țintește ocuparea de noi terenuri disponibile. Inițiatorul se extinde primul pe noi piețe geografice, creează noi segmente prin introducerea unor produse cu însușiri diferite și performanțe superioare, pentru a satisface mai bine nevoile consumatorului, sau se avântă în tehnologii noi pentru a revoluționa produsele și procedeele de producție. Scopul acestei strategii constă în câștigarea avantajului primei mutări într-un domeniu neexploatat și în atragerea forțată a rivalilor într-o cursă continuă. Un salt de succes schimbă regulile jocului concurențial în favoarea agresorului.

5. *Ofensiva de gherilă* se potrivește cel mai bine firmelor mici, care nu dispun nici de resursele și nici de vizibilitatea pe piață necesare pentru o confruntare directă cu liderii sectorului. Principiul acestei strategii este „lovește și fugi” - se atacă în acele locuri sau momente care favorizează firma aflată în dezavantaj.

6. *Lovitura de anticipare* impune o primă mutare a atacantului și obținerea din start a unei poziții avantajoase pe care rivalii fie nu mai pot, fie nu mai sunt interesați să o obțină. Această strategie se realizează în mai multe moduri: extinderea capacității de producție înaintea unei creșteri efective a cererii pe piață; concurenții vor fi obligați să-și mărească propria capacitate din cauza riscului de supracapacitate și a pierderilor generate de fabricile subutilizate în lănuirea celor mai buni sau mai multor furnizori de materii prime și piese componente prin contracte pe termen lung sau integrare verticală în amonte, atragerea clienților de prestigiu etc.

Firmele care adoptă o strategie ofensivă își concentrează atacurile asupra a trei tipuri de rivali: lideri, concurenți obișnuiți și firme mici și regionale. Atacarea liderilor implică cele mai mari riscuri, însă beneficiul potențial este, de asemenea, foarte mare; este indicată în special când liderul nu se impune pe piață ca un „lider adevărat”.

Scopul utilizării strategiilor defensive constă în reducerea riscului ca firma să fie atacată, diminuarea intensității eventualelor ofensive și influențarea opțiunii challengerilor spre strategii mai puțin amenințătoare. O strategie defensivă nu accentuează avantajele concurențiale ale firmei, dar îi consolidează poziția competitivă. Deși cota de piață constituie un indicator important, folosit pentru descrierea poziției competitive a unei unități strategice de activitate, ea în sine nu este importantă din punct de vedere competițional. După cum susținea M. Porter, poziția de lider obținută pe o anumită piață de referință „este nu cauză, ci un efect al avantajului concurențial”. Abordarea strategiei ca bază pentru competiție a fost prezentată de către M. Porter, autorul argumentând că strategia competitivă se referă la „a fi diferit”, la poziția competitivă, la diferențierea în mintea clientului, la adăugarea valorii prin intermediul unui mix de activități diferite de cele utilizate de competitori.

M. Porter consideră că există patru strategii (trei de succes și una care conduce la pierderi) principale de poziționare în cadrul mediului concurențial, cele trei strategii de succes fiind: costul, diferențierea, focalizarea.

*Strategia costurilor.* Așa numitele strategii ale costurilor constituie strategii care orientează prioritar toate eforturile întreprinderii spre obiectivul primordial: minimizarea costurilor complete. Ele includ costurile de producție, costurile concepției, marketingului și cele administrative, și se bazează pe postulatul conform căruia întreprinderea cea mai competitivă are cele mai mici costuri – sau, altfel spus, minimizarea costurilor firmei se fundamentează pe avantajul său concurențial.

Înregistrarea unor costuri mici în raport cu concurenții este obiectivul central al strategiei și el poate fi atins prin intermediul calității, al serviciilor și al altor aspecte care nu pot fi ignorate. Obținerea unei poziții caracterizată prin costuri mici necesită o cotă de piață relativ înaltă sau alte avantaje, cum ar fi un acces favorabil la sursele de materii prime. În schimb, implementarea unei strategii bazate pe costuri mici poate impune investiții inițiale semnificative în echipamente performante, o politică agresivă de prețuri și pierderi inițiale în tentativa de a deține o cotă de piață cât mai mare. O cotă de piață mare poate asigura obținerea unor economii în procesul de aprovizionare, care vor avea efecte suplimentare asupra micșorării costurilor [5, p.234].

Diferențierea devine o strategie viabilă pentru obținerea unor câștiguri peste medie într-un anumit sector de activitate, întrucât permite situarea firmei într-opoziție de apărare total diferit decât în cazul dominației prin intermediul costurilor [6, p. 212].

În cadrul strategiei de diferențiere firmele pot opta pentru mai multe variante, în funcție de „câmpul concurențial” și „regulile jocului”. În funcție de aceste două criterii poate fi definit eșichierul strategic. Acesta arată că o firmă care optează pentru o strategie de diferențiere poate alege între atacul frontal și nișa strategică [3, p.55].

Atacul frontal constă în angajarea luptei pe ansamblul domeniului, cu regulile clasice ale jocului, ceea ce constituie, în general, strategia următorilor unui sector, companii care caută să facă mai mult și mai bine decât firma dominantă. Acest tip de strategie apelează la lupta concurențială clasică în care volumul producției, publicitatea, cota de piață și numărul centrelor de vânzare fac diferența. Trebuie bine identificați factorii – cheie ai succesului în domeniul de activitate (descoperirea elementelor care fac diferența între cei care câștigă și cei care pierd) apoi investirea acolo unde se poate crea un avantaj concurențial decisiv.

Principiul de bază al nișei strategice este evitarea luptei frontale cu cei puternici din sector. El vizează segmentarea mai fină, care va permite determinarea de subpărți sau nișe de piață slab sau deloc exploatare de către alte firme aflate în acel domeniu de activitate. Este un tip particular de clientelă care necesită un studiu specific, cu produse sau demersuri comerciale adaptate. Dificultatea acestei strategii constă în faptul că succesul ei depinde în mare măsură de constituirea unei adevărate nișe, ale cărei bariere de intrare protejează contra pericolului reprezentați de noii sosiți.

Strategia concentrării numită și strategie de nișă, dirijează eforturile întreprinderii către un segment mai îngust al pieței, astfel, pune accentul pe un anumit grup de clienți, pe un segment al liniei de produse sau pe o piață geografică. Concentrarea poate să îmbrace mai multe forme și presupune servirea în condiții excelente a unei ținte limitate, toate politicile funcționale fiind subordonate acestui deziderat.

Orice strategie implică riscuri, care în esență se pot grupa în două tipuri: primul este riscul de a eșua în transpunerea în practică sau în susținerea strategiei; al doilea este riscul ca valoarea oferită de avantajul strategic să se erodeze pe măsura evoluției sectorului de activitate. Altfel spus, cele trei strategii trebuie să ne asigure mijloace prin care să ne apărăm de forțele concurențiale, fapt care implică diverse riscuri. Este important să cunoaștem aceste riscuri pentru a alege cea mai bună strategie din cele trei care ni se oferă.

#### **Bibliografie**

1. Ciobanu I., Ciulu R., *Strategiile competitive ale firmei*. Iași: Editura Polirom, 2005.

2. Crespi M., *Strategii competitive în întreprinderile moderne*. Braşov: Curs A.R.I.L.O.G, 2003.
3. Doval E., *Analiza strategică a mediului concurenţial*. Bucureşti: Editura Fundaţiei România de Măine, 2003.
4. Popescu D. *Competitivitatea întreprinderilor mici şi mijlocii*. Bucureşti: Editura Economica, 2001.
5. Porter M., *Avantajul concurenţial*. Bucureşti: Editura Teora, 2001.
6. Porter M., *Strategie concurenţială*. Bucureşti: Editura Teora, 2002.
7. Someşan C., *Strategii competitive ale întreprinderii*.  
[//www.ccisalaj.ro/proj/modul14.pdf](http://www.ccisalaj.ro/proj/modul14.pdf).

## DIRECȚII DECIZIONALE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII PRODUSELOR/SERVICIILOR/SISTEMELOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA

**ȚURCANU Gheorghe, dr., conf. univ.**  
**ZETIA Vasile, drd.**  
**Catedra "Management", ASEM, Chişinău, Republica Moldova**

**Summary.** *Since joining the World Trade Organization, Republic of Moldova opened its domestic market for various products and services, without holding their conformity assessment requirements essential to protect consumer life, their health and the environment. In the national conformity assessment system feels a great shortage of experienced specialists, but so far no specialized training centers and an accreditation body for interested persons in the field. In several sectors of our economy aren't developed and adopted technical regulations which provide essential requirements to some products and services. The fragility of consumption is the main characteristic of the national civil society. Public associations are involved only in some special cases and there are no analyses of the overall situation. In general, there are no formulated proposals to improve the situation in this field of domestic economy.*

**Cuvinte-cheie:** *calitate, sistem de evaluare a conformităţii, decizie, sistem de management, protecţia consumatorilor, concurenţa neloială, securitatea şi calitatea produselor şi serviciilor.*

*JEL classification M1 - Business Administration, M16 - International Business Administration, M21 - Business Economics, M51 - Firm Employment Decisions; Promotions*

Efectuând o analiză complexă a domeniului testărilor, inspecţiei şi certificării la nivel naţional şi internaţional a situaţiei reale pe piaţa Republicii Moldova, înaintăm direcţii de dezvoltare a sectorului dat, atât la nivel macroeconomic, cât şi microeconomic.

**La nivel macroeconomic:** Situaţia privind siguranţa şi calitatea produselor şi serviciilor continuă sa se înrăutăţească. Problemele din acest domeniu care duc la înşelarea consumatorilor, intoxicaţii, accidente cu consecinţe letale au devenit o normalitate în viaţa noastră. Principala modalitate utilizată în prezent în lupta cu acest flagel este identificarea şi sancţionarea persoanelor vinovate în fiecare caz. Cu toate că ar trebui de stabilit şi lichidate cauzele şi condiţiile care favorizează neregulile. Drept rezultat al nepăsărilor faţă de consumător tot mai des se întâmplă intoxicaţii în masă, diferite accidente tehnogene. În opinia mea, cauza principală de scădere a nivelului siguranţei consumătorului este lipsa controlului din partea statului asupra pieţii de desfacere a produselor şi serviciilor. Odată cu aderarea la Organizaţia Mondială a Comerţului, Republica Moldova a deschis piaţa sa internă pentru tot felul de produse şi servicii, fără a organiza evaluarea conformităţii acestora cerinţelor esenţiale pentru a proteja viaţa şi sănătatea consumatorilor, a mediului ambiant.

**Legislaţie.** Legile sunt adoptate pentru a stabili o ordine de drept în domeniul importului, plasării pe piaţă şi comercializării produselor, protecţiei intereselor legitime a consumatorilor.

Consumatorii trebuie să fie larg informați despre calitatea produselor, drepturile sale. În domeniul activității de întreprinzător funcționează legi destul de liberale pentru antreprenori, dar nu și pentru protecția consumatorilor. Trebuie să constatăm că mediul de afaceri nu are încă maturitatea necesară pentru soluționarea problemelor date. Siguranța produselor și serviciilor necesită de a fi soluționată cât mai rapid, iar acest lucru trebuie să fie realizat de către stat, așa cum se face în țările cu o economie dezvoltată. Din această cauză autorul a înaintat mai multe propuneri de modificare a legislației asociațiilor patronale și Ministerului Economiei (ex. Legea cu privire la gazele naturale – *Articolul 13 se propune să se completeze cu un nou alineat în următoarea redacție: În scopul asigurării securității naționale, inofensivității gazelor naturale pentru viața, sănătatea și securitatea oamenilor, pentru protecția mediului ambient și a intereselor consumatorului, inclusiv în vederea prevenirii practicilor care induc în eroare consumatorul în ceea ce privește compoziția, destinația, originea, calitatea și inofensivitatea produselor, gazele naturale se supun evaluării conformității prin procedura de certificare aplicată de către terțe organisme de evaluare a conformității acreditate*).

*Sistemul de evaluare a conformității.* În sistemul național de evaluare a conformității se simte un mare deficit de specialiști performanți, însă până în prezent nu există centre de instruire specializate și un organism de acreditare a personalului în domeniul dat. În mai multe ramuri ale economiei nu sânt elaborate și adoptate reglementări tehnice care ar prevedea cerințe esențiale față de unele produse și servicii. Astfel, de către producători nu se respectă toate procedurile tehnologice, se ignoră aplicarea sistemelor de management a calității. În 2013, Ministerul Economiei a început să acorde o atenție deosebită infrastructurii calității prin elaborarea de acte legislative și crearea a unui sistem eficace de supraveghere a pieții de desfaceri. Considerăm necesar să se tragă atenția și asupra necesității evaluării activității “sateliților” sistemului, cum ar fi: Institutul Național de Standardizare, Institutul Național de Metrologie, Centrul Tehnic pentru Securitate Industrială, Agenția pentru Protecția Consumatorilor și Inspectoratul Principal de Stat pentru Supravegherea Tehnică a Obiectelor Industriale Periculoase. De asemenea, ar fi binevenit ca Ministerul în comun cu specialiștii Centrului Național de Acreditare să efectueze un audit a activităților organismelor de certificare și a laboratoarelor de încercări pentru a evalua situația în domeniul și a lua măsurile prevăzute de legislație pentru a ridica rolul acestora în garantarea conformității produselor, calității lor.

Consumatorii trebuie să fie informați că prezența certificatului de conformitate la produse sau servicii atestă că acestea corespund cerințelor esențiale prevăzute de legislație și nu pot afecta viața și sănătatea lor, iar în lipsa certificatelor de evaluare a conformității să-și dea sama despre un eventual pericol. Legea nr. 235 privind activitățile de acreditare și evaluare a conformității prevede că evaluarea conformității poate fi cu titlu obligatoriu sau voluntar și se realizează numai de organismele de evaluare a conformității acreditate [1]. Dar în lipsa reglementărilor tehnice importatorii, operatorii, comercianții nu supun produsele procedurilor de evaluare a conformității și nu este posibil de a evalua conformitatea lor. Experiența internațională demonstrează că certificarea este un instrument de piață eficient, care nu permite introducerea pe piață a produselor de proastă calitate, contrafăcute, periculoase pentru viață și sănătatea omului. Cu toate acestea, experiența demonstrează și alt aspect - doar certificarea nu poate rezolva toate problemele pentru protejarea pieței. Este absolut necesar introducerea unui mecanism eficient de supraveghere a pieții, de stabilit obligații și responsabilități a producătorului, importatorului, realizatorilor. Agenția pentru Protecția Consumatorilor trebuie să organizeze transpunerea în viață a prevederilor legislației în vigoare pentru a asigura protecția reală a vieții, sănătății, eredității și securității consumatorilor, a intereselor lor legale. În unele cazuri realizatorii se folosesc de certificate de conformitate false, originea cărora nu se stabilește.

După cum ne demonstrează experiența, antreprenorii conștiincioși care au venit pe piață pentru un timp îndelungat și intenționează să promoveze produse și servicii de calitate se adresează în organismele de certificare pentru a evalua conformitatea lor. Pentru mulți certificarea creează incomodități pentru că producția și serviciile prestate nu sânt conforme cerințelor esențiale. Unii antreprenori nu-și dau seama de efectul introducerii în activitatea

întreprinderilor sale a sistemelor de management al calității ISO 9001. Din această cauză ei nu pot rezista concurenței loiale și se folosesc de metode incorecte care se termină cu faliment.

Există întrebări și la capitolul acreditării organismelor de certificare și laboratoarelor de încercări, fapt care duce la pierderea obiectivității în activitatea lor. De asemenea, considerăm oportun intensificarea răspunderii pentru încălcarea regulilor de certificare. Astfel, rezumând cele expuse, putem spune că, în pofida deficiențelor certificării, în perioada de tranzație anume procesul de evaluare a conformității a modernizat piața de desfaceri. În condițiile unei supravegheri minore asupra mediului de afaceri sistemul de evaluare a conformității și-a asumat singur responsabilitatea pentru prevenirea pătrunderii pe piață a produselor periculoase. O situație dificilă s-a creat după abrogarea Hotărârii Guvernului nr.1469 din 30.12.2004 privind aprobarea Nomenclatorului produselor din domeniul reglementat, supuse certificării obligatorii. Consumatorului a fost lăsat față în față cu mediul de afaceri neloial.

***Direcții de dezvoltare și problematica decizională.*** *Propunem* membrilor Asociației Patronale în domeniul Evaluării Conformității din Republica Moldova, în comun cu specialiștii Agenției pentru Protecția Consumatorilor, Centrului Național de Acreditare, Institutului Național de Standardizare, Institutului Național de Metrologie, Ministerului Economiei să atragă atenția asupra următoarelor direcții decizionale:

- Elaborarea cadrului normativ adecvat situației și realizarea măsurilor practice pentru asigurarea supravegherii eficiente a pieței de produse și servicii;
- Implementarea formelor și metodelor legale de evaluare a conformității produselor și serviciilor;
- Sporirea calității serviciilor de evaluare a conformității prestate de către organismele de certificare și laboratoarele de încercări acreditate, în baza principiilor independenței, transparenței, concurenței loiale;
- Acordarea asistenței antreprenorilor în aplicarea metodelor moderne în garantarea siguranței și calității produselor, inclusiv în implementarea unor sisteme moderne de management ISO
- extinderea domeniilor de certificare

***Concurența neloială și protecția consumatorilor.*** Legislația care reglementează activitatea de întreprinzător stabilește drepturile, obligațiile, cerințele și interdicțiile pentru întreprinzători, dar totodată trebuie să asigure și protecția consumatorilor prin prestarea produselor și serviciilor de calitate. Lipsa controlului asupra pieței de consum creează premise pentru concurență neloială. Este vădit că costul produselor fabricate cu încălcarea cerințelor normativ-tehnice și tehnologiilor sau importat prin contrabandă este mult mai mic decât la cele produse sau importate legal. Bineînțeles, în situația dată se declanșează concurența neloială în care biruie mărfurile mai ieftine. În aceste condiții, chiar și cel mai bun investitor nu se va gândi să investească prea mult în calitate. Cu alte cuvinte, economia tenebră aduce prejudicii nu numai statului și consumătorilor dar și procesului de dezvoltare economică. Cei mai afectați sânt oamenii săraci, dat fiind faptul că posibilitatea lor în alegerea produselor sigure și de calitate este limitată. În acest fel, tot mai mult se intensifică „stratificarea” societății, iar acest lucru condiționează și instabilitatea în societate.

Mijloacele de informare în masă, canalele de radio și televiziune, presa scrisă trebuie să reflecte pe larg problemele ce țin de calitatea produselor și serviciilor, ca să cunoască nu numai cerințele față de acestea, dar și drepturile sale pentru a reîntoarce producția necalitativă vânzătorului și a apela în instanțe pentru a-i recupera prejudiciul cauzat. În multe cazuri legislația prevede evaluarea conformității produselor la intrarea în țară, prin prelevarea de probe la terminalele vamale. În aceste cazuri importatorii demonstrează conformitatea produselor, dar nu asigură calitatea lor pentru consumătorii finali. Exemplu: *prin Hotărârea Guvernului nr.476 din 17.04.2002 se stabilește că evaluarea conformității produselor petroliere importate se efectuează prin prelevarea probelor la vamă. Dar pentru consumătorii finali nu este atât de important controlul importul, cât necesitatea verificărilor dacă produsele petroliere cu care se alimentează automobilele lor sânt de calitate.*



Controalele ar trebui să fie efectuate la etapa trecerii produsului de la vânzător la cumpărător, adică la stațiile de alimentare, așa cum a fost odată

Societatea civilă pentru protecția consumatorilor este de-a dreptul fragilă. Asociațiile obștești se implică numai în unele cazuri aparte, practic fără a analiza situația în ansamblu și a formula propuneri în ameliorarea situației la general.

*Guvernului Republicii Moldova.* Considerăm că trebuie să fie instituit un sistem de evidență și analiză a cazurilor de nerespectare a cerințelor reglementărilor tehnice, cum este și în uniunea europeană. Astfel, va spori nivelul disciplinei de executare din partea ministerelor, agențiilor economice etc. În prezent datele cu privire la calitatea și siguranța produselor pe piața de consum formulate de către diverse autorități sânt fragmentate, fără o sistematizare anume, ceea ce nu permite o evaluare obiectivă, în dinamică, a stării de fapt. Astfel, putem constata că pentru soluționarea unei probleme dificile de reglementare a activității de întreprinzător în aceste domenii nu avem nici condiții și, aparent, nici doleanță din partea celor care sunt înzestrați cu asemenea atribuții. Drept consecință - lipsa controlului asupra mediului de afaceri, ceea ce creează premise pentru repetarea consecințelor grave, cu care ne confruntăm tot mai des în ultimii ani. Dezvoltarea mișcării pentru asigurarea respectării drepturilor consumatorilor, conferindu-i valoarea cuvenită în procesul de luare a deciziilor de ordin economic și social, depinde în mare măsură de stat. În caz dacă va fi manifestată competența și voința aceasta va avea un impact inevitabil asupra mediului de afaceri, îl va constrânge să se gândească nu doar la obținerea cu orice preț a profitului, dar, de asemenea, și la confortul celor pentru care lucrează acesta. În acest sens, sporește necesitatea într-o supraveghere eficientă a pieții interne.

Toți trebuie să ne ghidăm după un principiu unic: „Dimineața ești producător, dar seara - consumator”. Totodată consider oportun crearea pe lângă Guvern a unui Consiliu național pentru protecția consumatorilor la care regulat să se examineze situația de pe piața internă și să se ia măsuri concrete în vederea garantării conformității produselor și serviciilor, protecția vieții și sănătății consumatorilor și a mediului ambiant. În acest sens este nevoie de voință politică, care ar reflecta interesele societății. Menționăm că sporirea culturii mediului de afaceri implică necesitatea realizării unor măsuri complexe în asigurarea conformității produselor, începând cu instruirea producătorilor, importatorilor, operatorilor, ridicarea responsabilității oamenilor de afaceri, atragerea în procesul de protecție a consumatorilor mass-media, perfecționarea politicii fiscale, asigurarea unei concurențe loiale pe piață, etc. Cu toate acestea, introducerea unor măsuri de reglementare întemeiate, orientate spre producerea de mărfuri și servicii sigure și de calitate va impune respectarea de către antreprenori a tuturor cerințelor reglementărilor tehnice, a standardelor, altor documente normativ-tehnice și a disciplinei tehnologice. La rândul său toate acestea vor necesita implicarea în procesul de producere a savanților și inginerilor, a muncitorilor calificați.

***Securitatea și calitatea produselor și serviciilor.*** Atunci când în statele dezvoltate se vorbește despre creșterea calității vieții se are în vedere un mediu ambiant ecologic, produse alimentare gustoase și sănătoase, prestare de servicii de calitate și în condiții de siguranță. Mediul de afaceri, în acest fel, este sub controlul statului și drept obiectiv primordial acesta urmărește respectarea intereselor consumatorilor. Cu sprijinul statului activează în mod eficient și asociațiile consumatorilor. Este oportun de menționat că, prima decizie a președintelui SUA John F. Kennedy, după preluarea mandatului său a fost cea cu privire la aprobarea principiilor de bază ale protecției consumatorilor [2] (la 15 martie 1962, în discursul ținut „Asupra protecției intereselor consumatorului” a enunțat cele patru drepturi fundamentale ale acestuia, respectiv, dreptul la siguranță, dreptul la informare, dreptul de a alege și dreptul de a fi auzit) [3]. A fost o acțiune inteligentă, care în mare măsură a determinat stabilirea unui echilibru de interese în societatea americană, stabilitatea acesteia. În prezent, în republica noastră, o atenție sporită se acordă creșterii numărului de întreprinderi mici și mijlocii și crearea unor condiții confortabile pentru desfășurarea activității lor. Desigur, toate acestea sânt indispensabile, însă este trecut cu vederea principalul - aspectul calitativ de dezvoltare a antreprenorialului. Opinia noastră - mai bine mai puțin dar mai bun. Apare o întrebare firească: ce ar trebui să se întâmple pentru a fi

percepută, în cele din urmă, gravitatea unei asemenea direcții de dezvoltare a mediului de afaceri? Cum putem poziționa mediul de afaceri „cu fața” la calitate? Există doar un singur răspuns – este important să acordăm prioritate valorilor umane și nu libertăților nelimitate ale mediului de afaceri în goana lor după profit. Ar trebui să „punem în capul mesei” nevoia cetățenilor Republicii Moldova în obținerea **calității**, în cel mai larg sens al cuvântului: în toate în sferele - politică, socială și economică, la producere, în domeniul sănătății, culturii, științei, educației, în viața cotidiană. Anume în această direcție trebuie să fie orientat setul de măsuri privind elaborarea și realizarea politicii statului în domeniul calității.

Pentru îmbunătățirea sistemului managerial în ansamblu și a capacității decizionale, în particular, este necesar de elaborat planuri de acțiuni, având ca punct de pornire evaluările efectuate în urma auditurilor interne și a analizei efectuate de către organismele de acreditare.

**Concluzie.** Astfel, cu toate că atât în domeniul reglementat, cât și în cel benevol, sunt cerințe ale standardelor internaționale, naționale, directivelor Uniunii Europene, legislației naționale, fiecare organism de certificare vine cu sistemul său propriu de conformare către aceste cerințe. Or, legile și standardele menționează ce trebuie de făcut, dar cum trebuie de făcut este domeniul decizional pentru fiecare țară și companie.

#### **Bibliografie**

1. Legea Nr. 235 din 01.12.2011 privind activitățile de acreditare și de evaluare a conformității
2. Instituțiile de stat au diminuat substanțial funcțiile de control și monitorizare <http://www.infotag.md/interview-ro/180734/>
3. Istoricul Autorității Naționale pentru Protecția Consumatorilor [http://www.anpc.gov.ro/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=47](http://www.anpc.gov.ro/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=47)

## **MANAGEMENTUL FRONTIEREI DE STAT – REALIZĂRI ȘI PROVOCĂRI ÎN CONTEXTUL IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ACȚIUNI PRIVIND LIBERALIZAREA REGIMULUI DE VIZE CU UNIUNEA EUROPEANĂ (FAZA I ȘI FAZA II)**

*CHIRCĂ Sergiu, dr. hab., prof. univ.*

*BOEȘU Alexandru, drd.*

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

**Summary.** *This study includes both an assessment of the progress made by the authorities of the Republic of Moldova in implementing the national policy documents and the Action Plan for Visa Liberalization and an analysis of the way the Republic of Moldova was assessed by the European Commission in the context of implementing Phase II of the Action Plan. Republic of Moldova took consistent efforts to meet the criteria and recommendations arising from the commitments taken to achieve visa liberalization, with the priorities being set including in the area of state border management. Moldovan authorities have adopted accelerated reforms in the area of Internal Affairs, particularly of those reforms that are needed to implement the provisions of the policy documents at the national level.*

#### **Scurt Istoric**

*Context European.* La nivelul Uniunii Europene (în continuare UE) managementul frontierelor face parte din sistemul afacerilor interne, care la rândul său face parte din Politicile de bază – Justiție și Drepturile Omului. Pentru prima dată noțiunea de Management al frontierei apare ca răspuns la concluziile Consiliului European de la Tampere. Astfel la 9 decembrie 2001, Consiliul a emis „Conceptul european de management al controlului frontierelor”. Ca urmare a acestui document Comisia Europeană a transmis Consiliului și Parlamentului European un

comunicat privind managementul integrat al frontierelor externe al statelor membre ale UE. Ca urmare a acestui comunicat, Consiliul a adoptat la data de 13 iunie 2002 Planul pentru managementul frontierelor externe ale statelor membre ale UE.

După adoptarea acestui Plan, au fost luate măsuri la nivel operațional și legislativ cu scopul de a dezvolta gradual un sistem de management integrat al frontierelor, de a adopta Codul frontierelor Schengen, de a realiza un Manual practic al polițistului de frontiera, de a crea un Fond pentru frontierele externe și a fost înființată Agenția FRONTEX.

Ulterior Consiliul pentru Justiție și Afaceri Interne a definit scopul managementului integrat al frontierei. S-a elaborat un set de recomandări și de "cele mai bune practici" în partea 1 a Catalogului Schengen, structurate pe puncte și subpuncte de implementare a managementului integrat al frontierei.

În iunie 2007, Comisia Europeană a prezentat statelor membre un prim plan pentru crearea unui sistem european de supraveghere a frontierelor, denumit "EUROSUR".

*Context Național.* Ca urmare a semnării la 22 februarie 2005 la Bruxelles a Planului de acțiuni Republica Moldova – Uniunea Europeană, în cadrul Politicii Europene de Vecinătate (PEV), Republica Moldova s-a angajat să-și armonizeze legislația, normele și standardele cu cele ale UE. Totodată Moldova a fost invitată să stabilească cu UE relații politice, de securitate, economice și culturale mai intense, să intensifice cooperarea transfrontalieră și să împărtășească responsabilitatea pentru prevenirea și soluționarea conflictelor. Unul dintre obiectivele cheie ale acestui Plan a fost susținerea în continuare a unei soluționări viabile a conflictului transnistrean. Adicional, Planul stabilea un set cuprinzător de priorități în domeniile incluse în Acordul de Parteneriat și Cooperare. Printre aceste priorități, toate fiind importante, o atenție specială urma să fie acordată progresului spre un sistem eficient și cuprinzător de management al frontierei pe toate sectoarele hotarului Moldovei, inclusiv sectorul transnistrean.

Ulterior, subcapitolul Managementul frontierei (punctele (49) și (50)) a fost inclus în capitolul 2.5 *Cooperarea în domeniul justiției și afacerilor interne* din Planul menționat. Prin aceasta Republica Moldova se angaja:

- să transforme Departamentul trupelor de grăniceri într-un organ de executare a normelor de drept și să opereze amendamentele corespunzătoare la legislația națională;
- să sporească cooperarea între agențiile competente (implicate în gestionarea frontierei de stat), la fel ca și cooperarea cu țările vecine, inclusiv la capitolele demarcarea frontierelor și încheierea unor acorduri de cooperare;
- să elaboreze o strategie amplă de instruire în domeniul managementului frontierei de stat, inclusiv pentru îmbunătățirea cunoștințelor în domeniul standardelor și regulamentelor Schengen;
- să modernizeze echipamentul și să dezvolte infrastructura frontierei de stat;
- să continue „Procesul Soderkoping”;
- să dezvolte cooperarea regională între organele de drept relevante (poliție, grăniceri, servicii de migrațiune și azil, vamă).

Progresul în realizarea acestor priorități a fost monitorizat în cadrul organismelor stabilite de Acordul de Parteneriat și Cooperare și Comisia Europeană care periodic elabora și prezenta rapoarte de progres.

Astfel, în anul 2005 pentru prima dată în Republica Moldova apare noțiunea de *Management al frontierei de stat*. Autoritățile naționale cu responsabilități în domeniu (în special Serviciul Grăniceri și Serviciul Vamal) au fost, pe lângă alte instituții la nivel național, privilegiate prin acordarea unei asistențe importante în implementarea prevederilor Planului de acțiuni Republica Moldova-UE, asistență oferită de Uniunea Europeană prin Misiunea EUBAM.

Ulterior, această noțiune a fost dezvoltată prin intermediul cadrului legislativ și normativ la nivel național, în special în documentele de politici.

### **Realizări și provocări**

Odată cu instalarea Guvernului Alianței pentru Integrare Europeană, integrarea europeană, inclusiv liberalizarea regimului de vize cu UE, au fost proclamate obiective strategice ale Republicii Moldova. Pentru a deveni parte integrantă a spațiului de libertate, securitate și justiție, Republica Moldova și-a asumat obligația implementării politicilor Uniunii Europene în domeniul managementului integrat al frontierei de stat. În acest scop, în septembrie 2010 a fost creat Consiliul Național pentru managementul integrat al frontierei de stat, având calitatea de organ consultativ, pentru consolidarea eforturilor autorităților publice în organizarea eficientă a managementului integrat al frontierei de stat. Misiunea acestuia este de a eficientiza comunicarea și colaborarea dintre Serviciul Grăniceri, pe de o parte, și alte autorități publice centrale și locale, pe de altă parte, precum și de a contribui la implementarea ordinilor sau, după caz, a deciziilor acestora privind măsurile adoptate și acțiunile corelate pentru securizarea frontierei de stat. La etapa inițială, urmare a activității Consiliului în decembrie 2010, Guvernul Republicii Moldova a aprobat Strategia națională pentru Managementul Integrat al frontierei de stat. Această perioadă a coincis cu exercițiul efectuat de către CE în comun cu autoritățile Republicii Moldova în evaluarea propriu-zisă în contextul pregătirii Planului de acțiuni privind liberalizarea regimului de vize. Ulterior, în ianuarie 2011, Republica Moldova oficial primește acest Plan, unde la compartimentul managementul frontierei de stat măsurile sunt corespunzătoare prevederilor din documentele de politici la nivel național.

Astfel, obiectivele stabilite atât în Planul de Acțiuni, cât și în Strategia pentru Managementul Integrat al Frontierei de Stat le constituie implementarea conceptului managementului integrat, aliniat la cerințele și standardele UE, inclusiv integrarea graduală în spațiul european comun de libertate, justiție și securitate. Această integrare ar urma să asigure creșterea gradului de securitate a cetățenilor, respectând drepturile și libertățile fundamentale, precum și fluidizarea traficului legal al persoanelor și mărfurilor, dar și condiții pentru liberalizarea regimului de vize a cetățenilor Republicii Moldova pentru călătorii în UE.

Strategia prevedea implementarea următoarelor priorități de bază:

- Perfecționarea legislației;
- Perfecționarea sistemului instituțional;
- Perfecționarea controlului și supravegherii frontierei de stat;
- Perfecționarea cooperării intrainstituționale, interinstituționale și internaționale;
- Perfecționarea sistemului de management al resurselor umane;

În ceea ce privește **Perfecționarea legislației**, o analiză comprehensivă este făcută în cel de-al treilea raport de progres al Comisiei Europene, care stipulează expres: „Comisia consideră că Republica Moldova respectă, în general, obiectivele de referință stabilite în Blocul 2”. Deși niciun act normativ la nivel național sau la nivel bilateral cu Uniunea Europeană nu prevede redenumirea Serviciului Grăniceri în Poliție de Frontieră și nici integrarea acestuia în MAI, astăzi această transformare este un fapt împlinit.

Astfel, noul cadru legislativ prevede extinderea competențelor Poliției de Frontieră în diferite domenii (examinarea juridică a documentelor, examinarea contravențiilor administrative), totodată nu prevede expres competențe în domeniul urmăririi penale și a competențelor pe întreg teritoriul Republicii Moldova (contrar prevederilor Strategiei și Planului de acțiuni pentru liberalizarea regimului de vize).

La compartimentul „**Perfecționarea sistemului instituțional**” din opt sub-acțiuni, cinci prevădeau termenul de realizare 2011-2013. Toate acțiunile au fost realizate.

La compartimentul **Perfecționarea controlului și supravegherii frontierei de stat** din 15 sub-acțiuni, 12 prevădeau termenul de realizare anii 2011-2013. Acestea au fost realizate. Ele prevădeau alocații financiare suplimentare și țin de implementarea politicilor în domeniul vizelor la nivel național în conformitate cu practicile și standardele UE. Celelalte sub-acțiuni pot fi considerate continue.

La compartimentul **Perfecționarea cooperării intrainstituționale, interinstituționale și internaționale** din 17 sub-acțiuni, trei prevedeau termenul de realizare 2011-2012, 11

prevedeau termenul de realizare anii 2011-2013 și alte trei erau pînă în 2011. Toate sub-acțiunile pot fi considerate *realizate*. Ele pot fi considerate continue, în particular pe dimensiunea UE (implementarea noilor inițiative, cum ar fi Smart Borders, EUROSUR, Automated Border Control (ABC)).

La compartimentul **Perfecționarea sistemului de management al resurselor umane** din 10 sub-acțiuni aveau termenul de realizare anul 2011, o sub-acțiune pînă în anul 2012 și șapte 2011-2013. Acțiunile prevăzute cu termenul de realizare 2011 pot fi considerate realizate. De fapt, ca și în alte cazuri, aceste sub-acțiuni pot fi considerate ca avînd o realizare continuă. În ceea ce privește înlocuirea militarilor în termen cu angajați pe bază de contract, această acțiune poate fi considerată ca fiind realizată. Însă în timpul realizării nu a fost petrecută înlocuirea propriuzisă. Astfel, Poliția de Frontieră (Serviciului Grăniceri) nu a mai încadrat militari în termen din luna mai a anului 2011, ultimii militari fiind trecuți în rezervă în aprilie 2012.

Pe parcursul ultimilor ani domeniul managementul de frontieră a fost supus unei atenții deosebite din partea donatorilor, care au venit cu un șir de proiecte de asistență (nota comparativă se anexează). Pe viitor această asistență se va majora, însa mult depinde de capacitățile interne de asimilare a acestei asistențe, precum și de gradul de credibilitate a autorităților implicate în acest proces. *Anumite îngrijorări pot fi legate de situația implementării proiectului Uniunii Europene pe dezvoltarea infrastructurii de telecomunicații. Autoritățile competente la nivel național ar trebui să se expună asupra legalității unor acțiuni ale foștilor demnitari din cadrul Serviciului Grăniceri și Ministerului Afacerilor Interne. Rezultatele anchetei ar trebui să fie publice, iar asupra acestora ar trebui să fie informat și donatorul principal – Comisia Europeană.*

O altă provocare ține de nivelul – care ar trebui să fie mai ridicat – de conștientizare de către instituțiile responsabile de implementarea managementului integrat al frontierei (MAI, DPF, SV, altele) în procesul pregătirii pentru misiunile de evaluare din partea Comisiei Europene, misiune care va fi bazată pe principiul Scheval (Schengen Evaluation Working Group).

O altă provocare poate fi considerată bugetul auster al Republicii Moldova, în particular în ceea ce ține de finanțarea prioritară a dezvoltării echipamentului și infrastructurii frontierei de stat.

Alte provocări vin din domeniul gestionării resurselor umane (rolul și locul Facultății Poliției de Frontieră în cadrul Academiei MAI, rolul și locul Colegiului Național al Poliției de Frontieră în cadrul sistemului, precum și altele)

### **Concluzii și recomandări**

❖ Deși se atestă o evoluție pozitivă în ceea ce ține de implementarea la nivel național a principiilor managementului integrat al frontierei de stat, se impune totuși revizuirea componentei nominale a Consiliului Național pentru Managementul Integrat al frontierei de stat, cu scopul ridicării reprezentativității autorităților naționale, precum și atribuirea Ministrului Afacerilor Interne a statutului de Președinte al Consiliului, secretariatul acestui Consiliu fiind asigurat de Poliția de Frontieră. Una dintre sarcinile primordiale ale noii componente a Consiliului va fi elaborarea unei noi Strategii pentru Managementul Integrat al frontierei de stat pentru anii 2014-2016 (după o evaluare exhaustivă la nivel național și din partea misiunilor de evaluare din partea Comisiei Europene pentru Faza II a Planului de acțiuni pentru liberalizarea regimului de vize).

❖ Dezvoltarea mecanismului de coordonare a politicilor, precum și la rezolvarea restanțelor la compartimentul „competențe” (urmărirea penală, competențe pe întreg teritoriul țării (gestionarea fluxurilor migraționale, combaterea migrației ilegale și concentrarea eforturilor de combatere în cadrul Poliției de Frontieră, cu preluarea deplină a acestor competențe de la Biroul Migrație și Azil)). Totodată, se impune și rezolvarea problemelor legate de pregătirea cadrelor de ofițeri la Academia Ministerului Afacerilor Interne, prin crearea Facultății Poliției de Frontieră, ținând cont de experiența Colegiului Național al Poliției de Frontieră. În acest sens poate fi solicitată asistența Misiunii EUBAM.

❖ Deși Poliția de Frontieră și alte autorități naționale se bucură de asistență în domeniul consolidării capacităților în special în domeniul managementului de frontieră, se impune crearea sau, după caz, (acolo unde sunt) consolidarea capacităților unităților responsabile de elaborarea și coordonarea implementării proiectelor de asistență externă, solicitând asistența partenerilor europeni, în special a partenerilor din România.

❖ Instituționalizarea la nivelul Poliției de Frontieră a Centrului Național de Coordonare dă premise reale pentru a implementa la nivel național principiile EUROSUR. Totodată este necesară o viziune integrată a tuturor autorităților implicate în implementarea acestor principii, inclusiv în ceea ce privește activitatea acestui Centru. Experiența României în acest sens ar fi foarte oportună prin solicitarea asistenței, ținând cont și de evoluțiile Poliției de Frontieră în perioada decembrie 2011- decembrie 2013 în acest domeniu.

❖ Dezvoltarea echipamentului și infrastructurii frontierei de stat constituie o prioritate pentru instituțiile implicate în acest proces, fiecare stabilindu-și linii de bugetare proprii în funcție de bugetul aprobat. În scopul dezvoltării unei viziuni integrate se impune implementarea finanțării bugetare bazate pe programe, această abordare fiind pe deplin în conformitate cu recomandările Catalogului Schengen, menționat anterior. Acest mecanism bugetar ar da posibilitatea de a prioritiza anumite acțiuni și direcții de dezvoltare a managementului integrat al frontierei de stat.

❖ În ceea ce ține de cooperarea cu statele vecine se atestă o dezvoltare continuă atât pe dimensiunea de Vest, cât și pe cea de Est. În particular, cu partenerii ucraineni au fost implementate mai multe inițiative – patrularea comună și controlul în comun, precum și demarcarea frontierei de stat La fel, și cu partenerii români – activitatea Centrului comun de contact de la Galați, patrularea comună și schimbul de informații la toate nivelele. Totodată, se impune diversificarea acestei cooperării cu Ucraina în ceea ce ține de schimbul de informații, proiecte de asistență comune în cadrul Parteneriatului Estic. Cu România trebuie dezvoltată cooperarea în implementarea controlului în comun la frontieră (ținând cont de experiența Ucrainei și Poloniei), schimb de experiență în implementarea Acordului de asociere cu Uniunea Europeană, în special blocul I și II, precum și alte dimensiuni ale cooperării de interes comun.

### **Bibliografie**

1. [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/index_en.htm);
2. Strategia Națională pentru Managementul Integrat al Frontierei de Stat și Planul de Acțiuni pentru implementarea Strategiei menționate;
3. <http://frontex.europa.eu/about/origin>;
4. doc. 14570/01 FRONT 69;
5. REGULAMENT (EC) Nr. 562/2006 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 15 martie 2006 privind crearea unui Cod Comunitar asupra regulilor ce stau la baza liberei circulații a persoanelor peste frontiere (Codul Frontierelor Schengen);
6. Hotărârea Guvernului nr.855 din 21 septembrie 2010;
7. Hotărârea Guvernului nr.1212 din 27 decembrie 2010;
8. [http://www.crpe.ro/library/files/summary\\_raport\\_vize\\_crpe\\_ape.pdf](http://www.crpe.ro/library/files/summary_raport_vize_crpe_ape.pdf);
9. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0348:FIN:EN:PDF>.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

БИЛАШ Людмила, конф. унив., д-р  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова

*Summary. This article examines the issues of organizational behavior and organizational culture at different companies. The elements of these key processes are leadership, self-control, delegation, and teamwork. The article concludes on the importance of arranging conditions for the development and improvement of those elements.*

В современных условиях многообразия культур, глобализации, усиливающейся конкуренции, интернетилизации общества актуальными и ключевыми факторами для достижения эффективности и конкурентоспособности бизнеса, по оценке многих исследователей [1, 2, 5] становятся организационная культура и организационное поведение.

Конструктивными методологическими положениями здесь, на наш взгляд, могут стать следующие.

Во-первых, в соответствии с концепцией Эдгара Шейна [5] в исследовании организационной культуры выделяются три уровня: видимый уровень – артефакты, этикет, коммуникативные характеристики, поведение; разделяемые ценности; базовые предположения сотрудников, связанные с их восприятием времени, пространства, себя, других людей и др.

При этом менеджеры должны реализовывать функции планирования, организации, мотивации и контроля так, чтобы эта деятельность была совместима с ценностями, этическими характеристиками требуемой культуры. Например, с культурой, присущей высокоэффективным компаниям. Безусловно, что культуры в различных успешных компаниях различаются между собой многими аспектами и характеристиками. Но, что важно подчеркнуть, так это влияние культуры на поведение сотрудников в организации.

В этой связи отметим, во-вторых, что методологическим обоснованием данной взаимосвязи может служить анализ организационной культуры и организационного поведения в контексте достижения организационной эффективности (см. рис.1).

Подчеркнем, что многие исследователи (см. библиографию) признают, что организационная культура, как признанные и разделяемые всеми или большинством сотрудников ценности, убеждения, этические нормы, определяют поведение людей в компании и эффективность их деятельности.



**Рис. 1. Организационная культура и организационная эффективность [1, с.58]**

В-третьих, для достижения организационной эффективности, как считают исследователи [1, 4], менеджеру необходимо учитывать источники индивидуальной, групповой и организационной эффективности и, следовательно, быть способным анализировать индивидуальное, групповое (командное) и организационное поведение сотрудников.

Данное методологическое положение можно представить следующим образом.

Индивидуальная эффективность отражает уровень выполнения задач отдельным работником. Источником эффективности являются способности, талант, знания, навыки, мотивированность, способность к самореализации и самоконтролю, стрессоустойчивость работника.

Групповая эффективность представляет собой сумму вкладов всех участников группы с учетом синергии. Синергия имеет место, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект (результат) больше, чем сумма их отдельных действий ( $2+2=5$ ) [3]. Ее источником могут быть: структура управления, лидерство, власть, статус, карьера, стратегии и роли менеджеров. Организационная эффективность включает индивидуальную и групповую эффективность и превышает их сумму на величину синергетического эффекта.

Источники эффективности сводятся к стратегиям, процессам, технологиям и организационной культуре.

Достижение организационной эффективности обуславливается реализацией функций культуры – адаптивной, коммуникативной, интегративной, а также функцией социализации личности и этического развития.

В этой связи, в-четвертых, методологическим обоснованием достижения организационной эффективности может стать модель индивидуального морального развития менеджера (см. рис.2).





**Рис. 2. Модель нравственного развития менеджера [2, с.75]**

Каждому этапу развития присущ соответствующий стиль лидерства и соответствующие характеристики поведения сотрудников. Чем выше индивидуальный уровень сотрудников, тем более эффективным является их поведение и тем более конструктивным является лидерство (стиль лидера).

Наряду с этим нельзя не учитывать ситуационный фактор, который выступает важнейшей характеристикой данной модели.

Далее представим ряд практических аспектов, рассмотренных выше организационных явлений, основываясь на результатах проведенного исследования на ряде предприятий в Республике Молдова.

Выборку составили работники 12 предприятий, разделенные на три группы: предприятия, функционирующие в сфере информационных технологий – мобильной связи; производственные организации и предприятия оптовой и розничной торговли и транспортных услуг.

Ими явились следующие: Starnet, SA (оператор мобильной связи); Neostar, SRL (производство и реализация строительных материалов); Bastr-Com, SRL (изготовление паркета из твердых пород древесины); ADD-Production, SRL (изготовление и реализация электронных электросчетчиков); Goliap-Vita, SRL (производство и сбыт мебели); Mitra-Grup, SRL (оптовая и розничная торговля); Duller-Center, SRL (оптовая и розничная торговля продовольственных товаров); Soligranum, SRL (фасовка, упаковка сыпучих товаров, маркировка, этикетирование); Acvilin Grup, SRL (торговые услуги); Ialcom, SRL (транспортные услуги).

Исследование носило выборочный характер. На каждом из названном выше предприятии было проанализировано мнение не менее 10-12% работников, занятых управленческой деятельностью в разрезе высшего, среднего и низшего уровней менеджмента, всего – 112 человек.

Методами исследования служили анкетирование, наблюдение и устное интервью.

В ходе исследования принимались во внимание мнения респондентов относительно того, насколько сложившиеся на обследуемых предприятиях на основе правил, процедур

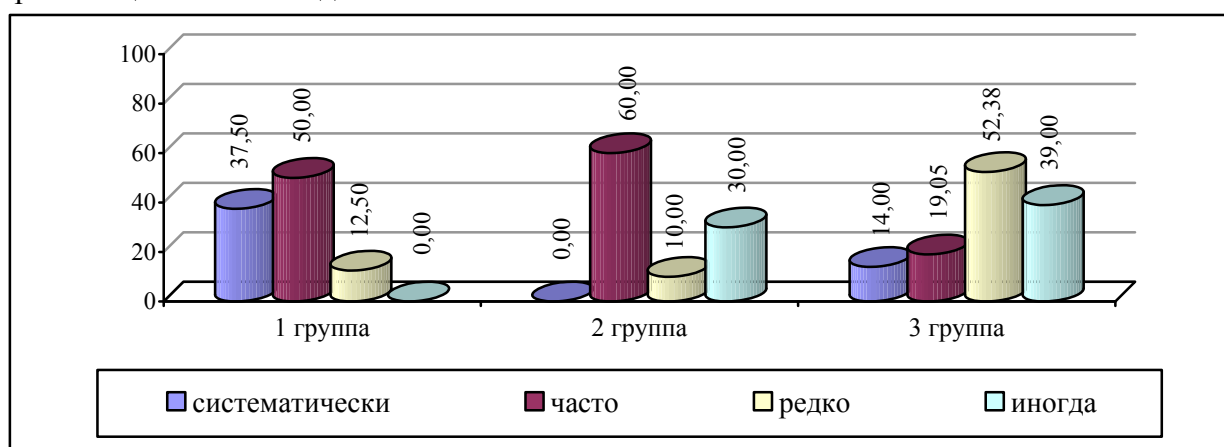
и организационной культуры процессы менеджмента реализуются посредством лидерства, самореализации, самоконтроля, командного взаимодействия и карьерного продвижения.

Исследования показывают, что высокоэффективные компании отличаются именно таким организационным поведением, которое способствует результативности и конкурентоспособности бизнеса.

Так, в первой группе анализируемых предприятий (рис.3) значительное число респондентов 37,5 и 50,0% отметили, что систематически и часто соответственно сложившиеся организационные процессы менеджмента способствуют проявлению самоконтроля, ответственности и самостоятельности в принятии и реализации решений и задач.

Меньшее число менеджеров и специалистов во второй группе организаций (0,0 и 60,0% систематически и часто соответственно) высказали аналогичное понимание взаимосвязи анализируемых явлений и процессов.

В третьей группе предприятий 14,00% и 19,05% из общего числа опрошенных в них сотрудников систематически и часто разделяют такое же мнение относительно организационного поведения в компании.



**Рис. 3. Распределения ответов респондентов относительно влияния организационных процессов на самоконтроль и мотивированность (в % к общему числу респондентов)**

Кроме того, в первой группе предприятий также большее число опрошенных сотрудников (63,0% – 65,0%), чем в других организациях, ощущают в себе заинтересованность и готовность обсуждать информацию о стратегических целях и планах развития компании и способность ее использовать при выполнении своей деятельности.

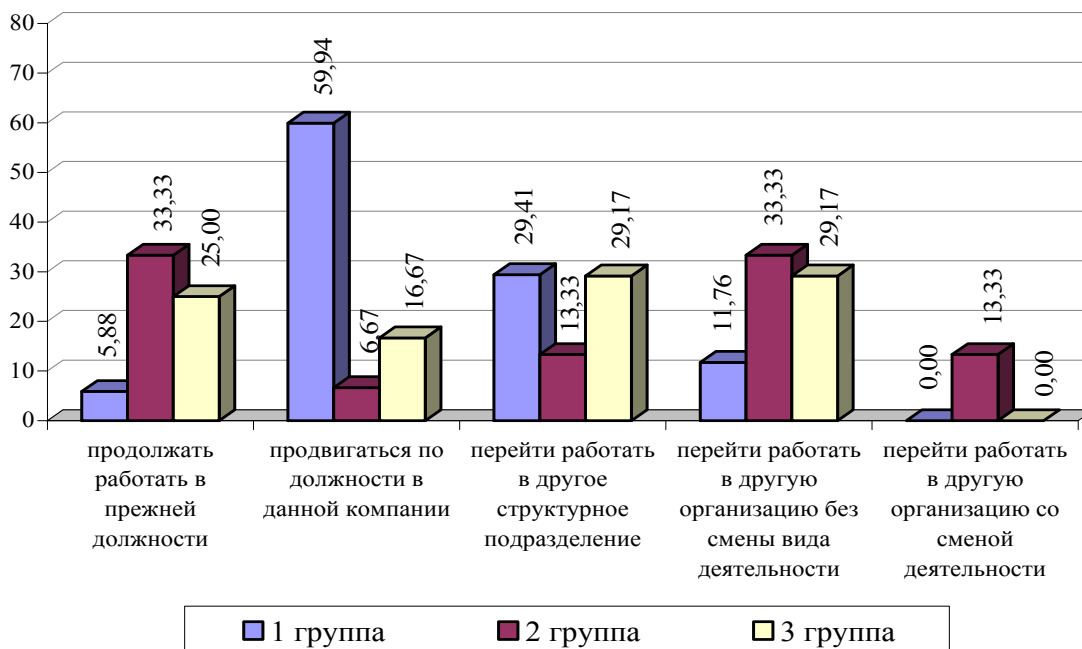
На предприятиях второй и третьей групп значительно меньшее число опрошенных работников (23,0% и 17,0% соответственно) видят для себя важной и актуальной задачей участие в стратегических процессах компании. Дополним, что в названных организациях также меньшее число сотрудников отметили, что им известны миссия, стратегия и долгосрочные цели предприятия.

В отличие от этого, более высокое значение рассматриваемых показателей в первой группе (79,0% – 80,0%) свидетельствует о том, что участие менеджеров и сотрудников в стратегическом менеджменте означает, что формирование и реализация стратегических планов на предприятии является не только делом высшего управления. Менеджмент участия, командный менеджмент, лидерство, делегирование полномочий и самоконтроль в таких организациях выступают важнейшими составляющими организационного поведения и организационной культуры.

Наглядным подтверждением позитивно складывающихся организационных процессов в первой группе предприятий могут служить личные стратегии сотрудников (рис.4). В них лишь 11,76% из числа опрошенных считают актуальным для себя перейти

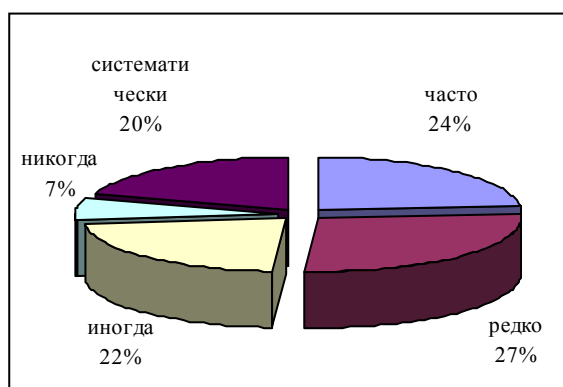
на работу в другую организацию (без смены вида деятельности) по сравнению с 33,33% и 29,17% в компаниях второй и третьей групп соответственно.

Более того, в течение ближайших 2-3-х лет большее число респондентов из первой группы – 59,94% считают для себя актуальным должностное и профессиональное продвижение в данной компании против 6,67% и 16,7% опрошенных работников во второй и третьей группах соответственно.

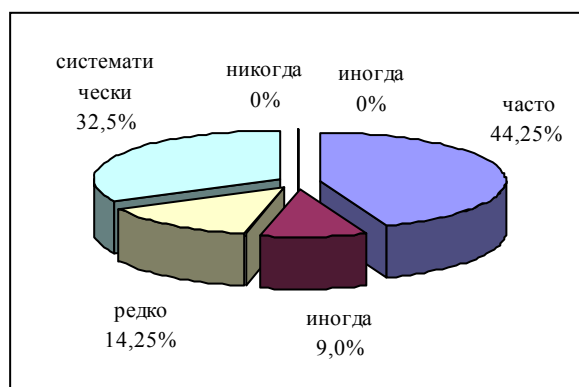


**Рис. 4. Линейные распределения сотрудников относительно личных стратегий (в % к общему числу респондентов по группам предприятий)**

Сравнительный анализ карьерного продвижения и самореализации сотрудников показывает, что на предприятиях первой группы также складывается более благоприятное на них влияние со стороны организационных процессов (культуры и поведения), чем это отмечается во всей выборке (см. рис.5, рис.6).



**Рис.5. Распределение опрошенных сотрудников относительно влияния сложившихся на предприятиях организационных процессов на самореализацию и карьерное продвижение (в %) (вся выборка)**



**Рис.6. Распределение опрошенных сотрудников относительно влияния сложившихся на предприятиях организационных процессов на самореализацию и карьерное продвижение (в %) (первая группа предприятий)**

Проведенные исследования позволяют сформулировать следующие выводы и рекомендации:

\* Значение организационной культуры как фактора эффективности предприятия возрастает. В этой связи при диагностике организационной культуры менеджерам целесообразно придерживаться многоуровневой концепции, позволяющей реализовывать системный подход к формированию культуры компании.

\* Организационное поведение, определяющееся культурой организации, необходимо анализировать как взаимосвязь индивидуального, группового и собственно организационного поведения. Каждому из них свойственны источники эффективности. Для их успешной реализации в компаниях целесообразно разрабатывать стратегии, программы, планы, политики и использовать современные практики по развитию лидерства в компании, совершенствованию коммуникаций, улучшению делегирования и командного менеджмента с учетом критерия синергии.

\* Успешная реализация личностного потенциала сотрудников, карьерное продвижение, конкурентоспособные личные стратегии могут состояться при условии, что управление человеческими ресурсами на анализируемых предприятиях станет объектом и предметом понимания стратегического менеджмента.

\* В бизнес-организациях необходимо разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами, учитывающими личные и командные стратегии сотрудников и предусматривающие организационное обучение и развитие персонала.

#### Литература

1. ГИБСОН, Дж.Л., ИВАНЦЕВИЧ, Д.М., ДОННЕЛЛИ, Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. ДАФТ, Р. Менеджмент / пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
3. Междисциплинарный словарь по менеджменту. – М.: Дело, 2005.
4. РОББИНЗ, Стивен П. Основы организационного поведения. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
5. ШЕЙН, Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2006.
6. БИЛАШ, Л., МАММАДОВ, С. Сбалансированная система показателей как модель стратегического управления и контроля в коммерческих организациях. // În „Strategii și politici de management în economia contemporană”. – Chișinău: ASEM, 2012. – P.46-50.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАСЧЕТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПАРМАКЛИ Д., д.х.э.н., проф.

Кагульский государственный университет им.Б.П.Хашдеу, Р. Молдова

**Summary.** *The article presents key figures of economic efficiency of manufacturing and sales of production: return on margin, return on sales, cost payback and cost intensity of production. The work demonstrates the methods of their calculation as well as interrelations between them. It also provides formulas for calculating a company's operating income, its return on assets as well as return on common equity.*

**Key words:** *revenue, profitability, cost payback, cost intensity of production, return on invested resources.*

**Введение.** При расчетах экономической эффективности производства и реализации продукции на предприятиях используется система показателей. Однако как в учебных, так и в реальных производственных условиях четкого разграничения значимости каждого из них, а также взаимосвязь между ними недостаточно обоснованы. В связи с этим актуальными являются методические аспекты проведения расчетов указанных показателей.

**Методика и материалы исследований.** Исследования проводились с использованием таких показателей эффективности как рентабельность реализованной продукции, рентабельность продаж, окупаемость затрат и затратноёмкость продукции.

**Содержание исследований.** Экономическая эффективность производства и реализации продукции отражает доходность и прибыльность. Как известно она измеряется такими обобщающими показателями как:

- *рентабельность реализованной продукции*

$$P = \frac{\Pi}{Z}, \text{ лей/лей (1)}$$

- *рентабельность продаж*

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{N}, \text{ лей/лей (2)}$$

где:  $\Pi$  – валовая прибыль (прибыль от реализации продукции), лей;

$Z$  – себестоимость продукции, лей;

$N$  – объем реализованной продукции, лей.

Следует иметь ввиду, что в практике экономических расчетов используются три формы показателей рентабельности, имеющие единый экономический смысл) [1,с.176-177]:

- *уровень рентабельности*

$$P = \frac{\Pi}{Z} \cdot 100, \%$$

- *рентабельность*

$$P = \frac{\Pi}{Z}, \text{ лей/лей}$$

- *коэффициент рентабельности*

$$P = \frac{\Pi}{Z}$$

К обобщающим показателем эффективности производства и реализации продукции относится *окупаемость затрат* ( $P_o$ ) и *затратноёмкость продукции* ( $Z_e$ ) [2,с.228]:

$$P_o = \frac{N}{Z}, \text{ лей/лей (3)}$$

$$Z_e = \frac{1}{P_o} = \frac{Z}{N}, \text{ лей/лей (4)}$$

Окупаемость затрат показывает, сколько получено лей от реализации продукции в расчете на 1 лей затрат, затратноёмкость продукции – наоборот, какой объем затрат несет предприятие в расчете на 1 лей произведенной и реализованной продукции.

Рентабельность реализованной продукции, рентабельность продаж, окупаемость затрат и затратноёмкость продукции являются показателями экономической эффективности производства и реализации продукции. Они имеют единую экономическую сущность и, зная один из них, легко определить остальные.

Зная коэффициент рентабельности реализованной продукции ( $P$ ), можно определить коэффициент рентабельности продаж ( $P_{\Pi}$ ) и наоборот [3, с.122]:

$$P_{\Pi} = \frac{P}{1+P} \quad (5)$$

Из формулы 5 следует, что  $P = P_{\Pi} (1+P)$ . Это выражение говорит о том, что рентабельность продукции ( $P$ ) равна рентабельности продаж ( $P_{\Pi}$ ), увеличенной на коэффициент рентабельности продукции.

Из формулы 5 можно также выразить рентабельность продукции:

$$P = \frac{P_{\Pi}}{1 - P_{\Pi}} \quad (6)$$

Формула 6 показывает, что  $P_{\Pi} = P(1 - P_{\Pi})$ . Следовательно, рентабельность продаж ( $P_{\Pi}$ ) равна рентабельности продукции ( $P$ ), уменьшенной на величину коэффициента рентабельности продаж.

Путем несложных преобразований формул 2 и 3, находим, что коэффициент окупаемости затрат:

$$P_o = \frac{1}{1 - P_{\Pi}} \quad (7)$$

На основании формул 1 и 3 определяем окупаемость затрат:

$$P_o = 1 + P \quad (8)$$

Используя формулы 6 и 8, находим, что

$$P_{\Pi} = 1 - \frac{1}{P_o} \quad (9)$$

Формулы 2 и 4 путем несложных преобразований позволяют определить зависимость затратноемкости продукции от рентабельности продаж:

$$Ze = 1 - P_{\Pi} \quad (10)$$

Из формулы 5 следует, что  $P = P_{\Pi}(1 + P)$ . Так как в соответствии с формулой 8 окупаемость затрат  $P_o = 1 + P$ , то рентабельность продукции равна произведению показателей рентабельности продаж и окупаемости затрат:

$$P = P_{\Pi} \cdot P_o \quad (11)$$

Взаимозависимость между рентабельностью ( $P$ ), рентабельностью продаж ( $P_{\Pi}$ ) и окупаемостью продаж ( $P_o$ ) может быть представлена графически (рис.1-3).

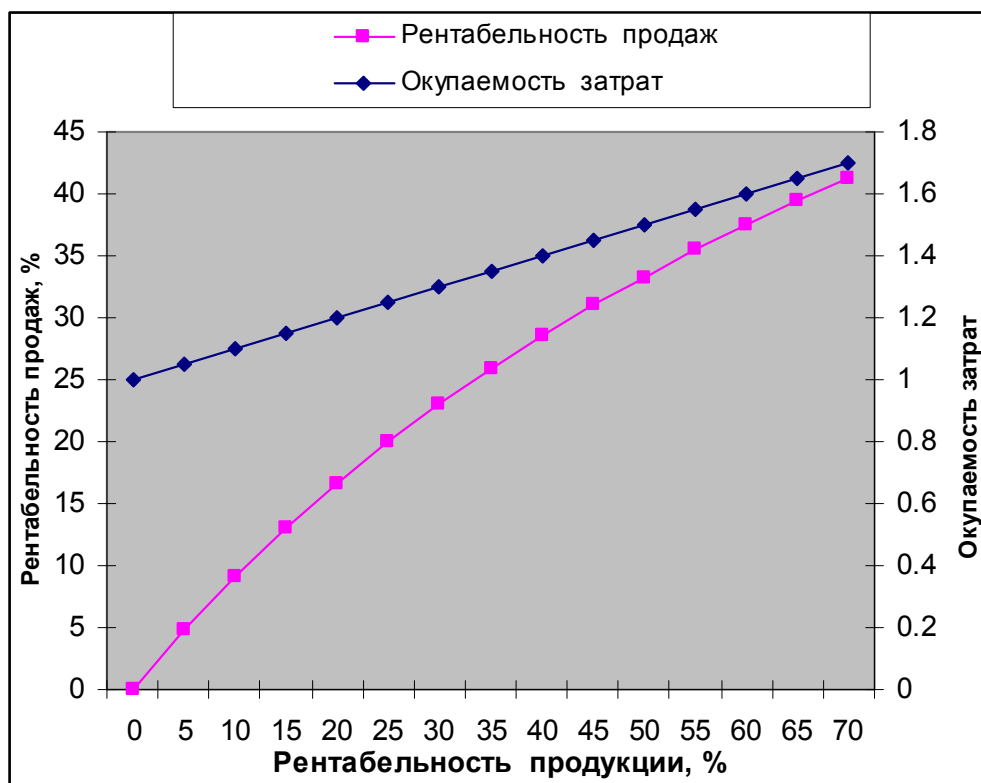


Рис.1. Зависимость рентабельности продаж и окупаемости затрат от уровня рентабельности реализованной продукции

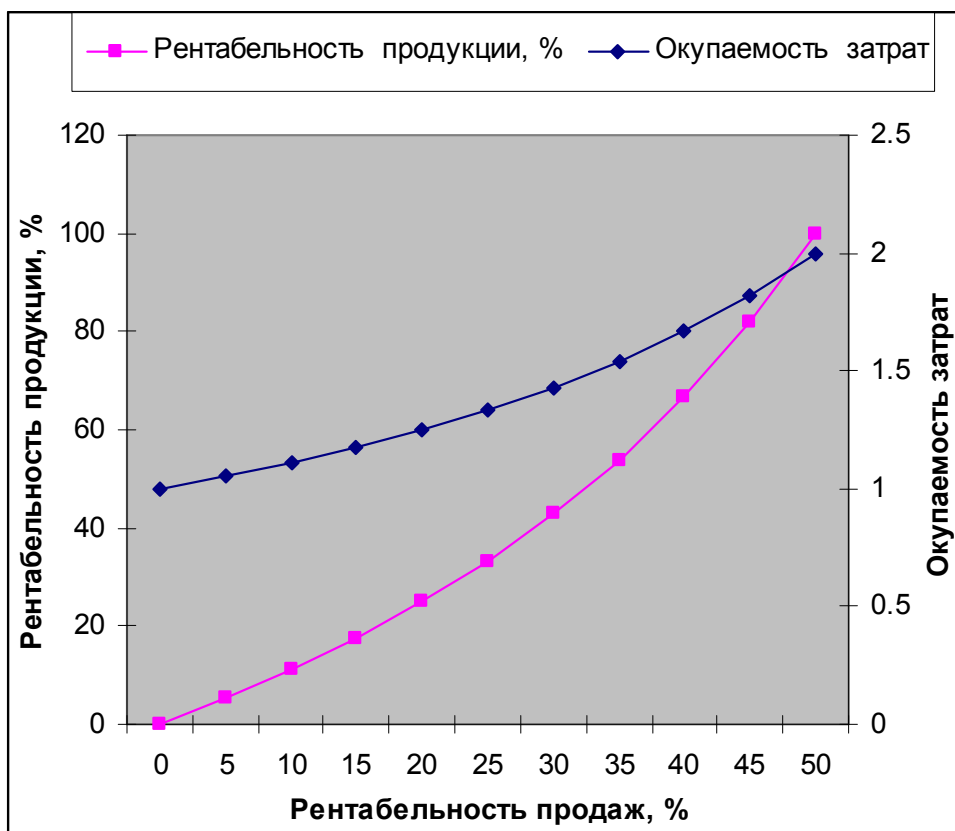


Рис.2. Зависимость рентабельности продукции и окупаемости затрат от уровня рентабельности продаж

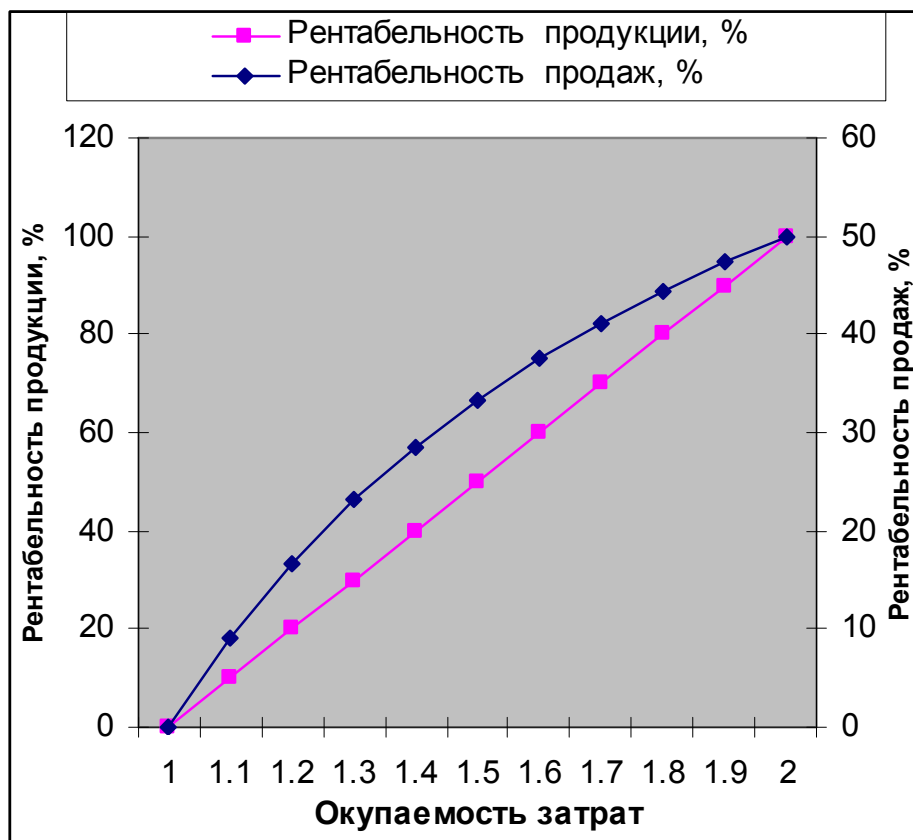


Рис.3. Зависимость рентабельности продукции и рентабельности продаж от уровня окупаемости затрат

С помощью приведенных выше формул рассчитывают экономическую эффективность по каждому виду продукции (услуг). Учитывая, что предприятие, как правило, не ограничивается выпуском одного вида продукции (услуг), важно оценить его работу, связанную с производством и реализацией всей номенклатуры изделий (услуг).

Экономическая эффективность деятельности предприятия по производству и реализации всех видов товаров (услуг) характеризуется следующими обобщающими показателями:

- уровнем рентабельности всех видов реализованной продукции ( $P_{pn}$ )

$$P_{pn} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i - \sum_{i=1}^n Z_i}{\sum_{i=1}^n Z_i} \cdot 100, \% \quad (12)$$

- уровнем рентабельности продаж всех видов продукции ( $P_{np}$ )

$$P_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i - \sum_{i=1}^n Z_i}{\sum_{i=1}^n N_i} \cdot 100, \% \quad (13)$$

- уровнем окупаемости затрат на производство и реализацию всех видов продукции ( $P_o$ )

$$P_o = \frac{\sum_{i=1}^n N_i}{\sum_{i=1}^n Z_i} \cdot 100, \% \quad (14)$$

- затроеккостью всех видов продукции ( $Z_e$ )

$$Z_e = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i}{\sum_{i=1}^n N_i}, \text{ лей/лей} \quad (15)$$

где:  $N_i$  – выручка от реализации всех видов продукции;

$Z_i$  – себестоимость всех видов реализованной продукции;

$n$  – число выпускаемых изделий (видов продукции).

Операционная (основная) деятельность предприятия, как известно, предусматривает производство и реализацию различных видов продукции (услуг), ради которых оно создано. При этом часть издержек производства и реализации продукции не включаются в себестоимость, а относятся к расходам (общим и административным, коммерческим и другим операционным расходам. К последним относятся штрафы, пеня, недостачи, потери и т.д.). Также некоторые операционные доходы (от сдачи в аренду основных средств, услуг транспорта и др.) не включаются в состав выручки от реализации продукции. В связи с этим, следует иметь в виду, что доходы от операционной (основной) деятельности предприятия представляют собой сумму выручки от реализации всех видов продукции и других операционных доходов. Издержки производства от основной деятельности формируются путем сложения себестоимости всех видов реализованной продукции и расходов от операционной деятельности. Таким образом, если рассчитывать эффективность всей операционной деятельности предприятия, то доход ( $N_{od}$ ) и издержки от операционной деятельности ( $Z_{od}$ ) определяют по формулам:

$$N_{od} = N_i + N_{dod}, \quad (16)$$

$$Z_{od} = Z_i + Z_{pod} \quad (17)$$

где:  $N_{dod}$  – другие операционные доходы;



$Z_{од}$  – расходы операционной (основной) деятельности.

Так, например, расчет *рентабельность операционной деятельности* ( $P_{од}$ ) ведется по

$$\text{формуле: } P_{од} = \frac{N_{од} - Z_{од}}{Z_{од}} \quad (18)$$

Данный показатель полнее предыдущих отражает результаты работы организации, поскольку при его расчете учитываются не только реализационные, но и внереализационные (прочие) результаты, относящиеся к основной деятельности.

Важно заметить, что в расчетах рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж не корректно использовать прибыль до налогообложения и чистую прибыль предприятия. Дело в том, указанные виды прибыли формируются с учетом показателей инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, которые выходят за рамки операционной деятельности предприятия и потому непосредственного отношения к ней не имеют. Чтобы не допускать использование указанных видов прибыли в расчетах эффективности произведенной и реализованной продукции, а также эффективности всей операционной деятельности целесообразно вместо показателей прибыли в числителе использовать разницу между объемом доходов (выручки) и издержками.

Разумеется, прибыль до налогообложения и чистую прибыль следует использовать при расчетах экономических показателей всех видов деятельности предприятия, включая операционную, инвестиционную и финансовую. Например, расчеты *экономической* ( $P_э$ ) и *финансовой рентабельности* ( $P_ф$ ) ведутся согласно выражений:

$$P_э = \frac{\Pi_{д.н.}}{СК + ПК} = \frac{\Pi_{д.н.}}{A} \quad (19)$$

$$P_ф = \frac{\Pi_ч}{СК} \quad (20)$$

где:  $\Pi_{д.н.}$  – прибыль до налогообложения;

$\Pi_ч$  – чистая прибыль;

$СК$  – собственный капитал;

$ПК$  – привлеченный капитал;

$A$  – среднегодовая стоимость активов.

**Выводы.** Вышеизложенное свидетельствует о том, что нет необходимости в экономических расчетах приводить все четыре показателя экономической эффективности производства и реализации продукции (рентабельность реализованной продукции, рентабельность продаж, окупаемость затрат и затратноёмкость продукции), так как они имеют единую экономическую сущность, и зная один из них, легко определить остальные. Важно в зависимости от целей исследования умело использовать как прямые, так и обратные показатели экономической эффективности. При этом, проводя анализы эффективности операционной деятельности, не следует использовать прибыль до налогообложения и чистую прибыль. Последние виды прибыли используются при анализе работы всех видов деятельности организации (операционной, финансовой и инвестиционной).

### Литература

1. Пармакли Д.М. “Методология научных исследований в экономике.” Учебное пособие; - Cahul: Universitatea de Stat «В.Р-Наşдеu», 2011. – с.257.
2. Адамов В.Е. и др.”Экономика и статистика фирм.” Учебник/Под ред. проф.С.Д.Ильенковой. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 1998.- с.240.
3. Пармакли Д.М. “Некоторые научно-методические аспекты эффективности производства сельскохозяйственной продукции.” Вестник Алтайского государственного аграрного университета (Россия), № 4 (78), 2011.- с.118-123.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА: ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ДОРОГАЯ Ирина, конф. унив., д-р  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова

**Summary.** *This article focuses on the factors that contribute to the level of the strategic orientation of personnel management. Methods exist for a long period of time, do not bring efficiency in these conditions, so you need to change the paradigm of staff management, given the current situation.*

В настоящее время происходит переоценка ценностей в управлении предприятием, что неразрывно связано с изменением парадигмы управленческой мысли в области управления человеческими ресурсами. Необходимость такого перехода возникла в силу того, что многие принципы и методы, действовавшие до сих пор в управленческой науке, не приносят должного эффекта, другими словами, используя их, организация не добивается желаемой конкурентоспособности.

Так, сложившиеся условия функционирования многих предприятий свидетельствуют об «управленческом застое», который, в свою очередь, негативно влияет на стратегию развития предприятием в целом и на стратегию развития персонала в частности. Среди факторов, негативно влияющих на стратегию развития персонала, выделяют следующие [4]:

- Массовая обезличенность персонала, которая ведет в демотивации, что в конечном итоге, негативно влияет на построение благоприятного имиджа организации,
- Недостаточная горизонтальная интеграция важнейших функций управления персоналом, таких как набор, оценка, вознаграждение и развитие сотрудников,
- Недостаточная степень вовлечения линейного менеджмента в формирование стратегии развития персоналом, а также внесение необходимых изменений и пересмотр направлений стратегии с учетом мнения этой категории менеджмента,
- Отказ от проведения необходимых изменений в области стратегии управления персоналом, преднамеренно, либо по незнанию. В этом контексте можно говорить о слабом ориентировании менеджмента персонала на перспективу и интеграцию.

Различные уровни развития персоналом, от фазы бюрократического управления до фазы системного предпринимательства можно представить в матрице Уровней развития управления персоналом, представленной на схеме:

## Временные рамки эффекта

<p><b>Уровень 2</b> Работа с персоналом как задача функциональных отделов <b>Фаза институционализации управления</b></p>	<p><b>Уровень 4.</b> Управление персоналом, ориентированное на перспективу и интеграцию. <b>Фаза целого (системного) предпринимательства</b></p>
<p><b>Уровень 1</b> Работа с персоналом как административная задача <b>Фаза бюрократического управления</b></p>	<p><b>Уровень 3</b> Работа с персоналом как “задача ремонта, выполняемая линейными руководителями”. <b>Фаза импровизации в управлении персоналом.</b></p>

Реакция на проблему Профилактика Уровень проблем активности

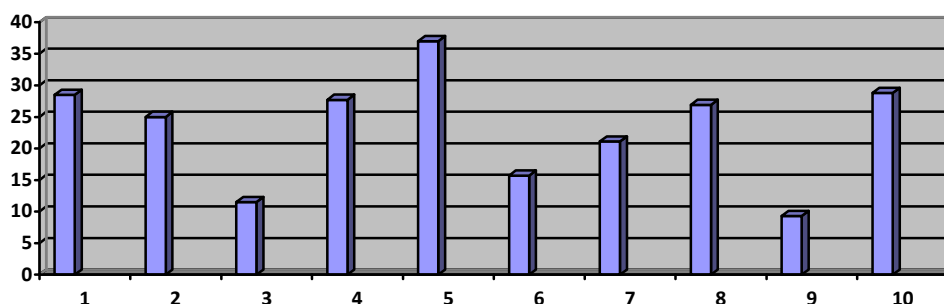
Схема : Матрица уровней развития управления персоналом [4]

Из представленной выше схемы следует, что в первой фазе управление персоналом осуществляется в основном с помощью принуждения, при возникновении проблемы, её стараются устранить, либо решить, то есть действуют реактивно. Следующая стадия предполагает, что представители функциональных отделов, ответственных за определенные моменты в деятельности персонала, решают их на своем уровне, не привлекая при этом ни линейных руководителей, ни, тем более, высший менеджмент. Третья фаза предполагает решение вопросов, связанных с деятельностью персонала, линейными руководителями, и только в случае возникновения проблем (что и предполагает «задачу ремонта»). И последняя, самая совершенная стадия в практике управления персоналом, подразумевает участие в принятии решений, связанных со стратегией в области менеджмента персонала, как представителей высшего менеджмента, так и линейных руководителей, их совместную работу при разработке стратегии развития и деятельности человеческих ресурсов, что, в свою очередь, благоприятно отразится на всей деятельности всего предприятия.

Таким образом, задачей современного менеджмента персонала является использование принципов управления персоналом, *ориентированного на перспективу и интеграцию*. Формированию такой позиции должна служить определенная организационная культура и выбор правильного подхода к менеджменту изменений.

Нами был проведен ряд исследований предприятий Республики Молдова на предмет выявления факторов, лежащих в основе повышения конкурентоспособности предприятия, адекватности организационной культуры и способности адаптироваться к изменениям в контексте стратегического менеджмента персонала (2013г., Центральный и Северный районы Молдовы). В исследовании участвовал персонал различных уровней управления, а также подчиненные предприятий.

Проведенные исследования подтверждают необходимость формирования стратегической конкурентоспособности персонала через такие факторы, как регулярность повышения образовательного уровня персонала (выделили как наиболее важный 37% опрошенных), коммуникабельность, взаимоотношения внутри коллектива и за его пределами (28,8% респондентов), эффективность реализации квалификации персонала (15,7%) , соответствие профессиональным требованиям ( 28,5%) и другие. Интересен тот факт, что самый низкий процент по важности данных факторов приходится на наследственные характеристики, что ещё раз подтверждает мнение, бытующее в теории менеджмента, относительно важности врожденных характеристик для менеджера, лидера, или хорошего исполнителя (диаграмма 1)



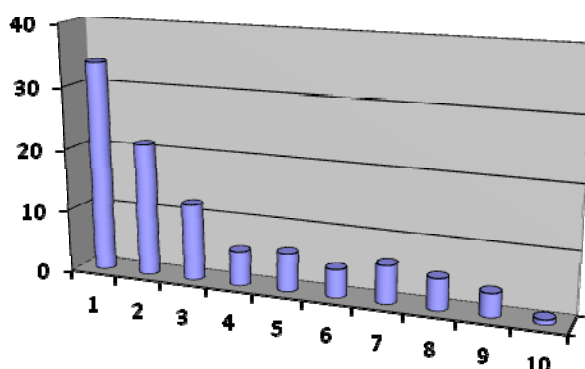
**Диаграмма 1: Наиболее важные факторы, способствующие формированию стратегической конкурентоспособности персонала (по оценкам респондентов)**

В диаграмме представлены следующие факторы по порядку:

1. Соответствие профессиональным требованиям,
2. Активность в трудовой деятельности,
3. Обладание потребностями, ценностями, перспективами,

4. Информированность в области рыночной экономики,
5. Регулярность повышения образовательного уровня,
6. Эффективность реализации квалификационного потенциала,
7. Адаптация психофизиологического потенциала к изменениям,
8. Способность конкурировать на рынке труда,
9. Наследственные характеристики,
10. Коммуникабельность, отношения с руководством, коллегами

Результаты исследования также показали, что благоприятную тенденцию имеют ответы на вопрос относительно важности в обеспечении конкурентоспособности организации способности предприятия адаптировать свою деятельность к изменениям на рынке (67,4% персонала ставит этот показатель на первые три места по важности факторов).



**Диаграмма 2: Распределение ответов респондентов на вопрос относительно значимости фактора : Способности предприятия адаптировать свою деятельность к изменениям на рынке, в % (значимость фактора от 1 до 10 в порядке убывания)**

Таким образом, чтобы достичь наилучшего результата при формировании стратегии развития персонала, необходимо учитывать выше представленные факторы. Использование подхода, ориентированного на перспективу и интеграцию, предполагает больших усилий, как со стороны линейного руководства, так и более вышестоящих руководителей. Только совместная работа менеджмента с подчинёнными в этом направлении будет способствовать выстраиванию благоприятных перспектив для развития бизнеса. Конкурентоспособность предприятия - это многогранное понятие, которое тесно связано со стратегией развития персонала.

#### **Литература:**

1. АДIZEC, И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009, p.199
2. ГУИЯР, Ф., КЕЛЛИ, ДЖ. *Преобразование организации*. Москва: Дело, 2000. 376 с.
3. ДАФТ Р., Менеджмент, СПб.: Питер, 2009
4. МАСЛОВ В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке, Москва, 2002
5. ЗЕЛЕНОВА, О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004, 42 с.
6. ЗИНКЕВИЧ-ЕВСТИГНЕЕВА, Т. Команда на рынке: стратегия и методы. Санкт-Петербург: Речь, 2003
7. КАМЕРОН, К., КУИНН, Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург, 2001

# СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

ПАРФЕНТЬЕВ Алла, конф. унив., д-р  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова

**Summary.** *The article studies culture of organization from the point of view of synergy science. Article gives the definition of synergy of the organizational culture. It considers synergistic mechanism of formation and development of organizational culture. The aspects of a systematic approach to a qualitative change in the organizational culture are given.*

**Ключевые слова:** синергетика, организационная культура, синергетический подход, синергия организационной культуры.

В середине XX века появилась новая наука синергетика, которую можно определить как науку:

- об универсальных законах эволюции в природе и обществе;
- о неустойчивых состояниях, предшествующих катастрофе и их дальнейшей эволюции (теория катастроф, теория хаоса);
- о самоорганизации в открытых физических, химических, экологических, биологических, экономических системах.

В рамках синергетики выдвигается новая концепция теории самоорганизующихся систем: естественное стремление системы к хаосу не только не ведет к потере упорядочения и гармонии, но хаос может быть конструктивен, так как приводит к рождению нового порядка.

Синергетика акцентирует внимание на областях потери системой устойчивости – около точек неустойчивости, то есть в окрестностях точек переходов системы из одного состояния в другое. Это означает, что в той точке развития системы, где возникает хаос, появляется возможность изменения системы, смены направления дальнейшего развития.

Применив это положение синергетики к организационной культуре и ценностям организации, можно сделать следующий вывод: процессу изменения культуры, смене ценностей и становлению новой культуры с новыми ценностными ориентациями всегда будет предшествовать хаос, неустойчивость (поиск новых ценностей, способов взаимодействия с внешней средой и др.).

Современная концепция синергетики: хаос становится той движущей силой, которая порождает порядок, утверждает новый порядок на месте старого, становится созидательным началом. Как писал Ф. Ницше – « надо иметь в себе хаос, чтобы родить танцующую звезду». Следовательно, формирование и развитие культуры связано с появлением в обществе и системе культуры неких точек неустойчивости - хаоса, беспорядка, рождающего новый порядок [5, с. 98].

Синергетика позволяет исследовать организационную культуру в трех аспектах:

- 1) в динамическом аспекте, то есть с точки зрения особенностей развития организационной культуры в условиях нелинейности;
- 2) через влияние организационной культуры на достижение синергетического эффекта, то есть усиления свойства синергии социально-экономической системы;
- 3) через влияние организационной культуры на процесс самоорганизации социально-экономической системы.

Свойство синергии системы отражается утверждением, что целое есть больше, чем простая сумма частей. То есть, свойства и усилия отдельных элементов (людей), приумножаются за счет их взаимодействия и результат такого взаимодействия гораздо больше, чем если бы каждый действовал в одиночку, а потом сложили их отдельные результаты.

Г. Хофстеде называет организационную культуру коллективным программированием мыслей, которое отличает членов одной организации от другой. В соответствии с этим культура организации представляет собой совокупность индивидуальных культур.

Синергия организационной культуры это совокупная, совместная, общая культура организации, возникшая в результате взаимодействия большого числа ее членов и способствующая результативности и самоорганизации деятельности компании [2, с. 74].

Человеческий фактор является главным субъектом организационной культуры. Это – сотрудники, образующие внутреннюю социальную систему организации, которая характеризуется высокой динамичностью. Этот фактор является главным субъектом культуры.

Индивиды, попадающие в организацию, оказываются в уже сформированной культурной среде, состоящей из совокупности индивидуальных личностных отличий, групповых субкультур и доминирующей культуры.

К факторам, воздействующим на организационную культуру человека можно отнести:

- заложенные в детстве черты характера, особенности воспитания;
- привычки и склонности, потребности и интересы;
- политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности.

Уровень синергии организационной культуры зависит от индивидуальных культурных различий человека и определяется степенью:

- целевой идентификации – соотнесения индивидом собственных целей с целями компании посредством принятия общеорганизационных норм и ценностей;
- реализованности правил, ценностных ориентиров, обеспечивающих жизнедеятельность индивида и организации;
- единства процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды;
- отсутствия значительной культурной дифференциации, обусловленной национальностью, этнологическими корнями, религиозной системой ценностей;
- наличия единого языка кодирования передаваемой информации, традиций, ценностных ориентиров.

Таким образом, уровень синергии определяется индивидуальными культурными особенностями, ценностями и эмоциональной сферой индивидов, входящих в состав организации.

Организационная культура, которая ориентирует работников на кооперацию, совместную работу, обеспечивает достижение синергетического эффекта, согласно которому суммарная эффективность деятельности команды будет выше, чем простая сумма результатов отдельных работников, ведь даже высококвалифицированные и профессиональные работники нуждаются в сотрудничестве и помощи коллектива.

Развитие организационной культуры носит нелинейный, неопределенный характер, так как социокультурная система, как и индивид, обладает свободой выбора. Возле точек неустойчивости возникает точка раздвоения траектории дальнейшего движения системы, когда существует несколько альтернативных путей ее развития. Тот путь, который выберет система, носит вероятностный характер, но при этом одновременно предопределен ее прошлым. Возникает структура, путь, к которому тяготеет система, и развитие неизбежно движется в этом направлении, то есть система переходит на качественно новый уровень развития. И. Пригожин назвал такие структуры диссипативными [4, с.18]. Примечательно, то создание качественно новой структуры возможно лишь как следствие самоорганизации.

Самоорганизацией называется способность тех или иных систем к саморазвитию, самозарождению, используя при этом не только, не столько приток энергии, информации, сколько пользуясь возможностями, заложенными внутри системы, то есть своим внутренним потенциалом.

Несомненно, что организационная культура, будучи частью культуры человеческого общества, является системой самоорганизующейся. Исходя из того, что траектория движения культуры зависит от смены ценностных ориентаций, можно утверждать, что организационной культуре как системе присуща ценностная самоорганизация, а человеческому обществу в целом – культурная самоорганизация.

Организационная культура, формируя устойчивые духовные связи внутри организации, создает ее внутренний потенциал, за счет которого социально-экономическая система сможет выжить в условиях кризиса (например, в результате командного духа персонала, его преданности организации); развиваться (за счет высокой квалификации работников, собственных разработок и т.п.). Организационная культура дает возможность переорганизовывать, самоорганизовывать процессы, структуры организации в соответствии с изменившейся ситуацией. Организационная культура относится к внутренней среде фирмы, это ее внутренний ресурс: духовный, нематериальный, интеллектуальный. То есть, организационная культура – внутренний потенциал, который обеспечивает самоорганизацию системы.

Необходимым условием развития организации является существование множества различных или даже противоположных элементов и сил, действующих в организации. Однако, чем разнообразнее элементы системы, чем многообразнее связи между ними, тем сильнее должно быть их единство, взаимосвязь, взаимодействие. То есть, чем сложнее, совершеннее система, тем выше должен быть уровень организационной культуры.

Это наглядно подтверждается тем, что только в высокоразвитых в промышленном отношении странах, фирмы, предприятия имеют развитую организационную культуру, несут ответственность перед обществом, обладают сильными ценностями, едиными целями.

Чем сложнее предприятие с точки зрения номенклатуры производимой продукции, объемов производства, масштабов, географического расположения и т.д., тем выше должен быть уровень организационной культуры. В то же время, как правило, только крупные фирмы (корпорации) имеют уникальную, легко узнаваемую организационную культуру.

Переход в качественно новое состояние для организаций невозможен без качественного изменения организационной культуры, которая осуществляется в следующих аспектах системного подхода.

Синергетический механизм формирования и развития организационной культуры проявляется через установление и усиление взаимосвязи элементов социально-экономической системы (например, персонала, структурных подразделений организации). Структурные подразделения организации, работники увязывают свои частные цели с общей целью организации и вступают в сотрудничество для наилучшего достижения этой цели. Однако для эффективного сотрудничества необходимо, чтобы работники знали протекающие в организации процессы, функции, цели, специфику работы всех структурных подразделений организации. Например, сотрудники отдела продаж должны знать, как работают производственные цеха, отдел главного технолога, и т.д. В современной организации недостаточно знать и уметь выполнять только свою, небольшую часть целого производственного процесса. Необходимо работать над всем процессом, понимать свое место в нем, видеть и знать конечный результат.

Отсюда центральным моментом в исследовании культуры организации социально-экономической системы становятся процессы, протекающие в системе. Все процессы (информационные и материальные) в социально-экономической системе могут быть организованы вокруг некой отдельной функции-задачи и вокруг целого комплексного процесса деятельности.

Одно из современных концепций организации процессов в социально-экономической системе – реинжиниринг бизнес-процессов.

Реинжиниринг подразумевает формирование нового мышления, новый подход к организации процессов, протекающих в социально-экономической системе. Реинжиниринг охватывает не только материальные процессы (производственно-хозяйственной деятельности предприятия), но и информационные процессы (общения, принятия решений, управления).

Главная особенность реинжиниринга в том, что деятельность предприятия организуется вокруг целого, полного процесса. Это требует не только реорганизации и перепроектирования производственных процессов, но и переосмысления, установления новых связей и отношений между элементами организации, новой идеологии управления фирмой, то есть формирования новой организационной культуры.

Реинжиниринг предусматривает также изменения в политике оплаты труда и вознаграждения работников, характере контроля за процессами, в рабочей единице – от функционального подразделения до команды, выполняющей весь процесс, наделенной полномочиями и несущей ответственность за сам процесс и за результат. За счет создания процесс-команд усиливаются взаимосвязи и взаимодействия работников организации, то есть реинжиниринг способствует достижению синергетического эффекта, реализации синергетического механизма формирования и развития организационной культуры в фирме.

Очевидно, что рассмотренные направления реинжиниринга не будут не только эффективными, но и просто не смогут быть осуществлены, если не изменится организационная культура предприятия. Ни одна из попыток улучшить финансовые показатели, конкурентоспособность современных компаний не приводят к успеху, если не изменяется организационная культура.

Следовательно, реинжиниринг бизнес-процессов – это изменение, прежде всего, организационной культуры, то есть формирование новой идеологии управления организацией.

Формирование и развитие организационной культуры с позиции реинжиниринга должны осуществляться как единый комплексный процесс. Данный процесс охватывает многие сферы деятельности организации: осуществление связи с общественностью, управление персоналом; затрагивает производство (например, формирование культуры производства), реализацию товара или услуги (например, способы и формы общения с клиентами, потребителями), структуру управления (каков ее тип, степень иерархичности) и др.

С проблемой самоорганизации системы тесно связан вопрос так называемых «самообучающихся систем».

Для того, чтобы организация развивалась, необходимо, чтобы она обладала способностью к изменениям, ориентировалась на постоянные нововведения. С учетом высокой скорости современного научно-технического прогресса, возникает такое понятие, как «обучающаяся» или «самообучающаяся» система.

Самообучающаяся система – это система, способная осуществлять качественные изменения вследствие изменения условий внешней и внутренней среды.

Важно отметить, что обучающиеся и самообучающиеся организации невозможны без самообучающейся культуры. Необходимым и достаточным условием существования обучающейся организации является формирование и развитие в ней культуры, ориентированной на постоянные нововведения, изменения, внедрения, проведение исследований. Именно такая организационная культура является самообучающейся. Это связано с тем, что обучение, исследование, творчество являются неотъемлемой частью такой культуры, ее сутью, основной ценностью.

Поэтому можно утверждать, что в современных условиях необходимо формирование и развитие инновационной культуры как основного фактора, качественно нового уровня развития системы, обеспечивающего возможность ее самоорганизации.



## 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.: Альфа-Пресс, 2009.
4. Пригожин И. Творящая натура: Детерминизма нет ни в обществе, ни в природе. Эксперт, №48, 18 декабря 2000.
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург: ИТМО, 2008.

## TENDINȚE ÎN RAPORTAREA DE SUSTENABILITATE

*COVAȘ Lilia, dr., conf. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *Integrated reporting is needed by business and stakeholders. Businesses need a reporting environment that is conducive to understanding and articulating their strategy, which helps to drive performance internally and attract financial capital for investment. Stakeholders need to understand how the strategy being pursued creates value over time.*

*An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value in the short, medium and long term.*

**Keywords:** *sustainability, corporate reporting, integrated reporting.*

Modificările parvenite în circumstanțele în care operează unitățile economice în ultimul timp au început să provoace schimbări esențiale și în cadrul companiilor. Influența tot mai puternică a mediului extern al firmei schimbă accentele chiar și în obiectivele de bază ale ei. În rezultat, compania nu mai este tratată ca o unitate "mono-obiectiv", ca în teoria tradițională, având drept obiectiv primordial maximizarea profitului, ci tinde deja să realizeze mai multe obiective – devenind "multi-obiectiv".

Firma este, deci, abordată ca o coaliție de grupuri diferite care sunt conectate cu activitățile sale în numeroase feluri: manageri, angajați, acționari, clienți, furnizori etc. În literatura de specialitate aceste grupuri sunt definite ca stakeholderi sau persoane interesate. În ce privește activitatea unei companii, fiecare stakeholder are așteptările sale: de exemplu, managerii tind să obțină câștiguri mai mari, putere, prestigiu; angajații vor salarii mari, condiții bune de muncă, pensii bune; acționarii vor profituri mari, creșteri ale pieței și a capitalului; clienții doresc prețuri scăzute și produse sau servicii de calitate; furnizorii vor contracte regulate pentru materialele, ce le furnizează etc.

Astfel, firma are obiective multiple, care iau forma nivelurilor de aspirații: ea urmărește mai degrabă un nivel satisfăcător pentru toate obiectivele, decât cel maxim pentru unul din ele. Obiectivele se schimbă în timp, în funcție de realizările trecute, aspirațiile, cererile grupurilor și așteptările acestora. [1]

Dezvoltarea durabilă a companiei este imposibilă, dacă activitatea firmei nu o să se racordeze la interesele stakeholderilor, nu o să mențină un dialog cu ei și nu o să se caracterizeze printr-un nivel înalt al transparenței. Există o cerere în continuă creștere de informații privind relațiile dintre companii, angajați și comunități. Totodată, se amplifică solicitarea dezvăluirilor privind practicile sociale și de mediu ale companiilor. Acționarii, investitorii, angajații, consumatorii, comunitățile locale, ONG-urile revendică tot mai apăsător accesul la informații, dreptul la transparență.

Anume din aceste considerente compania are nevoie de a acumula cât mai multă informație din mediul în care activează și, totodată, de a raporta stakeholderilor despre activitățile sale. Raportarea ajută compania să fie mai sustenabilă.

Unul din cele mai eficiente metode de promovare a informației despre aportul social al companiei reprezintă pregătirea și difuzarea raportului social. Un raport al dezvoltării durabile trebuie să asigure o reprezentare balansată și rezonabilă al performanțelor organizației, care raportează – incluzând aspectele pozitive și cele negative.

Raportul social are menirea nu numai de a comunica în afara companiei, care sunt rezultatele activității ei, dar și este foarte utilă pentru unitatea economică. În procesul de elaborare a raportului se identifică toate aspectele și informațiile de performanță pe care le are organizația, și în același timp, se conturează punctele slabe, care există și care se propune de abordat în viitor.

Anume raportarea socială, în cazul dacă este realizată corect, permite de a sesiza mai bine situația existentă în cadrul companiei și despre impactul produs de activitățile ei asupra societății și mediului.

Dezvoltarea conceptului de Responsabilitate Socială Corporativă, tendințele companiilor de a asigura un mediu extern favorabil pentru dezvoltarea durabilă, majorarea costurilor în business a creat premise pentru apariția unui număr mare de inițiative, orientate spre crearea unui fundament general de principii și norme de comportament corporativ, standarde de elaborare și audit ale raportărilor sociale. Unele din ele au obținut o valoare considerabilă și sunt susținute de companii internaționale de proporții, de organizații guvernamentale și ONG-le, iar altele se utilizează doar în anumite țări sau domenii.

Principalele standardele utilizate la elaborarea rapoartelor sociale: Pactul Global (Global Compact); GRI (Global Reporting Initiative); AA1000 (Institute of Social and Ethical Accountability); SA 8000 (Social Accountability 8000); Standardul ISO 26000, etc.

Dacă inițial erau doar câteva entități, care efectuau rapoarte sociale, cu timpul numărul lor a devenit atât de mare, încât au apărut mai multe standarde utile la elaborarea lor. Reieșind din evoluția fenomenelor, considerăm că următorul pas în procesul de raportare va deveni unificarea acestor standarde și apariția unei raportări integrate.

Astfel, în septembrie 2010, Consiliul de administrație al GRI a aprobat planurile de incepere a dezvoltării următoarei generații de linii directoare de raportare, versiunea G4. Au fost stabilite prioritățile noi versiuni de linii directoare, care își propun să:

- ofere îndrumare într-un mod ușor de utilizat, în așa fel încât și începătorii să poată înțelege și utiliza cu ușurință liniile directoare;
- îmbunătățirea calității tehnice a conținutului cu scopul de a oferi organizațiilor un sprijin cât mai bun atunci când elaborează rapoarte de sustenabilitate;
- să se alinieze cu alte standarde internaționale relevante (ex. ISO 26000, SA8000);
- să îmbunătățească ghidul cu privire la identificarea “materialității” din perspectiva diferitelor părți interesate și să ofere instrumente de lucru pentru includerea acestora în rapoartele de sustenabilitate, și
- nu în ultimul rând, să ofere îndrumare cu privire la modul de a lega procesul de raportare cu pregătirea unui raport integrat aliniat cu orientare care urmează să fie elaborată de către Consiliul Internațional de Raportare Integrată (IIRC).

În Mai 2011, GRI a început primele consultări informale cu scopul de a înțelege ceea ce este necesar pentru a fi pus în aplicare pentru a realiza aceste priorități de dezvoltare enumerate mai sus. În perioada August – Noiembrie 2011, a început faza de consultări formale și dezbateră publică asupra noului cadru de raportare, faza ce a inclus și realizarea unei cercetări sociologice cu scopul de a culege date referitoare la interesele părților implicate în raportarea conform GRI. Sondajul s-a desfășurat on-line, și a fost disponibil în cinci limbi (engleza, franceza, portugheza, chineza și spaniola).

În total, la studiu au răspuns 1832 de subiecți prin intermediul sondajului on-line, aceștia fiind structurați ca și grup de apartenență precum urmează:

- instituții de mediere, consultanță în sustenabilitate și raportare 57%,
- reprezentanți ai mediului de afaceri 29%, organizații ale societății civile (ONG) 9%,
- reprezentanți ai instituțiilor financiare și de investiții 4%,

- sindicate 1%.

În ceea ce privește regiunea de proveniență, aceștia au fost din Europa – 41%, Asia 17%, America de Sud 19%, America de Nord 15% și Oceania 5%. De menționat totuși că studiul nu a beneficiat de o eșantionare prestabilită, iar volumul de răspunsuri și răspândirea lor socio-demografică fiind colectate în baza principiului răspunsului pozitiv la invitația lansată. [2]

În ceea ce privește primele cinci cele mai importante motive pentru raportare privind performanța și sustenabilitatea, acestea sunt: de a oferi transparență privind riscurile, oportunitățile, performanța și impactul acestora vis a vis de o gamă largă de părți interesate (70%), angajamentul de îmbunătățire față de investitori, angajați, autorități (62%), stabilirea unor relații de încredere cu stakeholderii cheie (67%), gestionarea reputației (53%) și îmbunătățirea propriei performanțe (45%).

Conform GRI, raportarea performanței sociale și de mediu a companiilor este la fel de necesară și trebuie să devină o practică la fel de obișnuită precum raportarea financiară, mai mult ca atât, cu timpul e necesar de trecut la raportarea integrată, care îmbină într-un mod avantajos, atât raportarea financiară, cât și cea socială.

Primul raport integrat a fost întocmit și publicat în 2002 de către compania daneză Novozymes. Atunci când se discută despre raportarea integrată se aduce în discuție experiența Africii de Sud, care s-a preocupat de raportarea privind dezvoltarea durabilă încă din 2002, iar Codul de guvernare corporativă publicat în 2009 (cunoscut sub numele King III) a recomandat organizațiilor să publice rapoarte integrate, prevederea fiind aplicabilă companiilor listate la Johannesburg Stock Exchange (JSE) începând cu data de 1 martie 2010.

În 2009, peste 1.300 de organizații din 64 de țări au publicat rapoarte de sustenabilitate bazate pe metodologia de raportare integrată propusă de GRI. [3]

De asemenea, pe 2 august 2010, Accounting for Sustainability Project (A4S), aflată sub patronajul prințului de Wales, și GRI au anunțat alcătuirea unui Comitet Internațional pentru Raportare Integrată (IIRC).

Astfel, IIRC își propune să creeze un cadru acceptat la nivel global pentru evaluarea și raportarea în domeniul sustenabilității: un cadru care să pună laolaltă informații referitoare la guvernarea corporativă și performanța financiară, de mediu și socială. Se dorește ca un astfel de cadru integrat să permită culegerea și raportarea acestor informații într-o formă clară și concisă, într-un mod consecvent, care să permită realizarea de comparații.

Un astfel de instrument integrat de evaluare și raportare este necesar atât companiilor, cât și celorlalte grupuri cointeresate cu care interacționează acestea: de la clienți, angajați și comunități, până la furnizori, creditorii sau partenerii de afaceri. Scopul IIRC nu este de a împovăra și mai mult companiile și celelalte organizații cu sarcina raportărilor, ci de a le ajuta, atât pe acestea, cât și grupurile lor cointeresate, să ia decizii mai bune de alocare a resurselor. Avem cu toții interesul de a trăi într-o societate sustenabilă.

În sine, raportarea integrată nu asigură sustenabilitate, însă ea este un instrument puternic ce ne poate ajuta să luăm decizii mai bune cu privire la resursele pe care le consumăm și la viețile celorlalți, consideră Ian Ball, director executiv al Federației Internaționale a Contabililor [4].

Raportarea integrată, explică Mervyn King, președinte GRI, oferă companiilor un instrument util pentru a-și administra în mod strategic operațiunile, brandul și reputația în relațiile cu grupurile lor cointeresate și necesar pentru prevenirea oricăror riscuri ce pot compromite dezvoltarea lor pe termen lung [4]

Astfel, raportarea integrată este, deci, o combinație a mai multor componente diferite ale unei companii, cu scopul de a gestiona modul în care aduci valoare firmei pe termen scurt, mediu și lung și, apoi, modul în care comunică în exterior această valoare. [5]

În prezent sunt multe companii care publică informații financiare și non-financiare, dar fără a exista o legătură între ele. Iar viziunea raportării integrate este de a le conecta, de a arăta care e legătura dintre strategia companiei și partea de cercetare și dezvoltare, cum e influențată

politica riscurilor de problemele de mediu, cum e condusa politica comerciala de catre principiile drepturilor omului, etc.

Obiectivele raportării integrate pot fi sintetizate astfel:

- Să producă schimbări în comportamentul organizațional, în scopul luării deciziilor orientate spre crearea și menținerea valorii pe termen scurt, mediu și lung;
- Să informeze cu privire la alocarea resurselor de către investitori, care să susțină crearea și menținerea valorii pe termen scurt, mediu și lung;
- Să inducă o abordare unitară și cuprinzătoare a raportării corporative care să conducă la comunicarea lanțului complet al factorilor care afectează semnificativ abilitatea unei organizații de a crea și menține valoarea în timp;
- Să promoveze responsabilitate și utilizarea optimă a tuturor capitalurilor organizației (incluzând capitalul productiv, uman, intelectual, natural și social), nu numai a capitalului financiar, precum și înțelegerea interdependențelor dintre ele [3].

Raportarea de sustenabilitate va ramane un mod prin care o companie sa ofere stakeholderilor sai informatiile pe care vor sa le citeasca. Dar raportarea de sustenabilitate este strans legata de informatiile financiare. În așa mod, următoarea etapă în raportarea corporativă constă în combinarea rapoartelor financiare cu cele sociale, astfel, realizând raportarea integrată.

#### **Bibliografie**

1. Băleanu V., Irimie S. Comportament organizațional și leadership în formarea managerială, Editura AGIR, București, 2007.
2. <http://www.actionamresponsabil.ro/gri-publica-rezultatele-studiului-consultativ-realizat-pentru-lansarea-versiunii-g4-de-raportare/14609>
3. <http://www.cifr.ro/uploads/AF%202%202013%20-%20Site-fb56.pdf>
4. <http://www.revista22.ro/mai-multa-transparenta-afaceri-si-societate-8896.html>
5. <http://www.responsabilitatesociala.ro/editoriale/interviu-philippe-peuch-lestrade-despre-raportarea-integrata.html#sthash.OU4eX0WJ.dpuf>

## **INSTRUMENTE FISCALE UTILIZATE DE STATELE EUROPENE PENTRU PROMOVAREA ACȚIUNILOR FILANTROPICE**

*BUCIUȘCAN Silvia, dr., conf. univ.*

*ȘENDREA Mariana, dr., conf. univ.*

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

**Summary.** *When a private corporation supports a cultural exhibition or a cultural institution, wishes to create its own art collection, the key question for the deductibility of this expense is whether this support to art and culture is to be considered as sponsorship or patronage (corporate giving) under tax law. The answer to this question will determine whether from a fiscal point of view the support is deductible and to what extent. Traditionally the difference between sponsorship and philanthropy or donations relies in the returns. Sponsorship is considered as part of the business communication and based on foreseeable returns whereas donation is a support without returns. Between pure sponsorship and donation, there are a variety of situations situated in between. Art and culture support are often situated in this in-between zone. Some regulations have evolved and include the possibility of some returns for donations but many country regulations still apply a system based on a strict dichotomy.*

**Cuvinte cheie:** *acțiuni filantropice, creditul fiscal, deduceri de taxe, instrumente fiscale.*

Independent de stimulii ce-i determină pe agenții economici să practice acțiuni filantropice o rată sporită a deductibilității fiscale este întotdeauna asociată cu donații corporative mai mari. Suma dedusă pentru acțiunile filantropice poate fi privită ca o recompensă oferită de stat unei companii ce donează fonduri corporative. Cu cât mai mari sunt aceste recompense, cu

atât mai mici sunt costurile pentru companie, iar beneficiile acțiunilor de filantropie vor fi obținute la un preț scăzut.

În asemenea condiții beneficiul net obținut de societate este minim sau chiar negativ, iar compania își atinge obiectivele cu un preț prea mic. În acest caz, are loc un transfer al funcției de distribuire a resurselor de la stat la agentul economic, ceea ce nu neapărat implică o eficiență sporită de alocare.

După ce eliminăm opțiunile extreme rămâne de identificat „mijlocul de aur” sau mecanismul de compensare și rata optimă ce justifică atât acordarea de facilități fiscale (din perspectiva statului), cât și practicarea filantropiei (din perspectiva mediului de afaceri).

Instrumentele fiscale utilizate de către guvernele statelor Europene pentru promovarea filantropiei pot fi grupate în trei categorii:

- ✚ Deduceri de taxe;
- ✚ Credite fiscale;
- ✚ Scheme de atribuire.

Creditul fiscal reduce direct volumul de taxe datorate statului, în timp ce deducerile reduc baza impozabilă din care se calculează taxa datorată de companie. Însă, principiul ce stă la baza mecanismului de atribuire a taxelor presupune transferul unei fracții din obligațiile fiscale ale donatorului către organizația beneficiară. Teoretic, în acest caz elementul filantropic este absent deoarece compania nu alocă mijloace financiare adiționale. Totuși, datorită faptului că atribuirea de taxe implică un anumit efort de identificare a beneficiarului, acest mecanism este tradițional considerat drept o formă a filantropiei.

În general, la alegerea instrumentelor fiscale utilizate pentru stimularea filantropiei este necesar de asigurat o echitate fiscală, de creat un sistem ce va încuraja contribuțiile filantropice fără să favorizeze anumite categorii de agenți economici în detrimentul altora.

În cele ce urmează vom prezenta mecanismele de promovare a filantropiei utilizate în câteva state din Uniunea Europeana:

### **Ungaria**

Pentru donațiile acordate nu se acceptă o contra-plată, compensație sau alte beneficii. Companiile ce oferă asemenea donații pentru OUP (Organizațiilor de Utilitate Publică) au dreptul să beneficieze de facilități fiscale. Suma impozitului datorat la bugetul de stat poate fi redusă cu valoarea donației în limita de 20% din venitul impozabil. Pentru donații repetate, venitul înaintea impozitelor poate fi redus cu încă 20% din valoarea donației, dar cu condiția că această sumă nu depășește 20% din venitul impozabil. Donațiile oferite către OUPP (Organizații de Utilitate Publică Proeminente) oferă dreptul de deducere a 150% din valoarea donației, din nou, 20% adiționale pot fi deduse în cazul donațiilor repetate, dar în limita de 20% din venitul impozabil. Per total, deducerile corporative combinate nu pot depăși 25% din venitul impozabil.

Un mecanism separat de promovare a inițiativelor filantropice este prevăzut pentru persoanele fizice. Astfel o persoană fizică poate lua un credit fiscal de 30% din donația acordată unei OUP. Creditul nu poate depăși 50.000 forinți (HUF). În cazul în care donația este făcută unei OUPP, creditul fiscal este de 30% din valoarea donației, însă acesta nu poate depăși 100.000 HUF.

În anul 1996 Ungaria a implementat „legea 1%” potrivit căreia contribuabilii au dreptul să alocă 1% din taxele datorate la bugetul de stat către ONG-urile alese de ei.

### **Polonia**

În Polonia o donație acordată unei organizații ce promovează arta sau cultura, poate să fie dedusă din venitul impozabil. Totuși, dreptul de deducere poate fi exercitat doar în cazul în care donația se face în favoarea unor organizații ce prestează servicii de utilitate publică (aceste organizații sunt definite în Legea privind activitatea de utilitate publică).

Companiile pot deduce (1) până la 10% din baza impozabilă pentru donații oferite organizațiilor a căror activități includ filantropia, religia, protecția mediului, investiții în imobil și (2) până la 15% din baza impozabilă în cazul în care beneficiarul donației derulează activități

științifice, educaționale, culturale, sportive, de reabilitare, medicale, sociale și care presupun susținerea infrastructurii în zone rurale.

Donația poate să consistă atât din sume de bani, cât și bunuri materiale. O donație de numerar este justificată printr-o chitanță de plată emisă de banca donatorului. Valoarea unui donații ce implică o sumă de bani se argumentează printr-un document ce confirmă această sumă convenită de către donator și beneficiar. În cazul în care donația implică bunuri materiale sau servicii, înregistrarea donației în contabilitate se va face la valoarea de piață a bunului.

Donațiile nu sunt deductibile dacă sunt efectuate în beneficiul persoanelor sau entităților angajate în producția băuturilor alcoolice, combustibililor, electrotehnică, în producerea sau comercializarea metalelor prețioase.

### **Germania**

În prezent pachetul de legi ce vizează derularea activităților filantropice în Germania, le permite atât donatorilor individuali, cât și donatorilor corporativi să deducă contribuțiile alocate organizațiilor scutite de taxe. Contribuțiile efectuate de persoane fizice și corporații pot fi deduse în limita de 20% din venitul lor impozabil. Totuși pentru corporații este stabilit un plafon de 0.4% din cifra de afaceri. Donațiile ce depășesc limita de deductibilitate din anul curent pot fi preluate în anul/anii fiscali ulterioari. Adicional, o persoană fizică ce donează fonduri pentru dotarea unei organizații filantropice cu obiective caritabile, religioase sau științifice poate deduce până la EUR 1.000.000. Mai mult decât atât, dreptul de deducere poate fi exercitat în anul deducerii și/sau extins pe următorii 9 ani fiscali.

În conformitate cu prevederile legii impozitului pe venit, beneficiarul donației deductibile fiscal trebuie să aibă sediul legal în Germania sau în una din țările-membre ale UE. Înainte de 2009 organizațiile beneficiare trebuiau să aibă sediul legal doar în Germani, altfel dreptul de deducere a donației din venitul impozabil era suspendat.

Cadrul legal bine pus la punct le-a permis contribuabililor germani să mențină volumul donațiilor filantropice chiar și pe parcursul ultimilor câțiva ani de criză financiară. Totuși, succesul German este datorat în mare măsură conjuncturii economice existente. Cu alte cuvinte transpunerea legislației fiscale germane în alte state, mai puțin dezvoltate ar putea să genereze rezultate relativ modeste.

### **Franța**

Sistemul fiscal francez este în prezent unul din cele mai generoase sisteme din lume în ceea ce privește avantajele oferite donatorilor de fonduri corporative. Mecanismul fiscal actual este rezultatul unor eforturi depuse de către organizațiile non-guvernamentale în vederea recunoașterii serviciilor prestate societății de către acestea.

Primul instrument fiscal de stimulare a filantropiei a fost introdus încă în 1954, însă acesta a fost modificat de câteva ori între timp. În conformitate cu prevederile legii din 1 August 2003 ce vizează deducerile, ONG-urile și fundațiile, companiile ce efectuează donații filantropice au dreptul să deducă din suma netă a impozitului 60% din echivalentul donației efectuate. Totuși legea prevede și un plafon de deductibilitate de 0.5% din cifra de afaceri a companiei. Astfel, mecanismul plasează anumite limite asupra creditului fiscal alocat fără să discrimineze diferite categorii de donatori. Franța este una din puținele țări din Europa ce a implementat creditul fiscal în locul deducerii fiscale.

Marea majoritate a țărilor din Uniunea Europeană aplică instrumente fiscale deductibile a donațiilor filantropice. Deși marja admisibilă variază de la o țară la alta, deductibilitatea donațiilor este o metodă clasică de stimulare a filantropiei. Republica Moldova nu constituie o excepție în acest sens: în prezent, agenții economici și persoanele fizice pot deduce donațiile filantropice în limita de 10% din venitul impozabil.

### **Republica Moldova**

În Moldova, activitatea filantropică este reglementată de Legea nr.1420 din 31.10.2002 cu privire la filantropie și sponsorizare, Codul Fiscal al Republicii Moldova și Regulamentul cu privire la modul de confirmare a donațiilor pentru scopuri filantropice aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 489 din 4.05.1998.

În conformitate cu prevederile Legii nr.1420, prin activitate filantropică se înțelege acordarea de ajutor material benevol, imparțial și necondiționat sau prestarea de servicii gratuite de către persoane fizice sau juridice pentru o persoană (un grup de persoane), fără a cere în schimb vreo recompensă, plată sau executare a anumitor obligații și fără a obține vreun profit. Potrivit articolului 36 din Codului Fiscal contribuabilii au dreptul să deducă orice donații făcute pe parcursul anului fiscal în scopuri filantropice sau de sponsorizare, dar nu mai mult de 10% din venitul impozabil. Adicional, Codul Fiscal stipulează că pot fi deduse donațiile efectuate în scopuri filantropice sau de sponsorizare în favoarea autorităților publice și instituțiilor publice, a organizațiilor comerciale precum și în favoarea organizațiilor religioase.

În pofida unui cadru fiscal relativ favorabil agenției economice din Republica Moldova nu au dat dovadă de interes mare în ceea ce privește practicarea activităților filantropice. Multe companii ce activează în Republica Moldova și sunt interesate să practice activități filantropice nu înregistrează venituri impozabile. Unele din aceste companii au fost înființate cu scopuri ce nu includ obținerea de profit, altele se afla în perioada investițională și vor deveni profitabile într-o fază ulterioară. Din păcate legislația în vigoare nu le oferă nici un fel de facilități fiscale, 10% din venitul impozabil fiind practic echivalente cu 0 lei.

Implementarea unui mecanism ce stabilește limita de deductibilitate în baza cifrei de afaceri le-ar permite tuturor companiilor să beneficieze de facilități fiscale (inclusiv și celor ce nu înregistrează venit impozabil).

În ultimii 5 ani au avut loc mai multe discuții pe marginea subiectului implementării unei „legi 1%” în Republica Moldova. Principiul ce stă la baza mecanismului de atribuire a taxelor presupune transferul unei fracții din obligațiile fiscale ale donatorului către organizația beneficiară.

Literatura de specialitate susține că „Legea 1%” poate spori gradul responsabilității social corporative și pregăti un teren de dialog dintre organizațiile non-profit și mediul de afaceri. De asemenea, este posibil ca acest instrument fiscal să devină o treaptă spre dezvoltarea activităților filantropice propriu-zise. Cât de promițătoare nu ar fi oportunitățile deschise de un nou instrument fiscal este necesar de identificat riscurile și costurile asociate cu implementarea lui.

Din experiențele altor state rezultă în mod clar că administrarea unei scheme de atribuire a taxelor implică mai multe nivele de control. În condițiile în care economia națională este relativ șubredă, iar colectările bugetare rămân o problemă acută, implementarea unui mecanism fiscal relativ nou rămâne foarte riscantă.

În fostele țări socialiste, economia de piață încă păstrează multe deficiențe funcționale. Consecințele reajustărilor rapide și instabile la economia de piață sunt: gradul ridicat de incertitudine, transparență scăzută și nivele înalte de corupție. Studiile demonstrează că performanța economică de asemenea are un impact semnificativ asupra deciziei corporative de a practica filantropia.

Lipsa tradițiilor filantropice și de responsabilitate social corporativă constituie o altă caracteristică a țărilor de tranziție. Ineficiența operațională și neprofesionalismul ONG-urilor, periclitează cooperarea eficientă dintre sferele corporative și cele non-profit.

#### **Bibliografie**

1. Culiuc Elena, “Mecanisme fiscale de stimulare a filantropiei”, Expert Grup – Centru analitic independent, Chișinău 2011.
2. Legea Republicii Moldova nr.1420 din 31.10.2002 cu privire la filantropie și sponsorizare.
3. Codul Fiscal al Republicii Moldova.
4. Regulamentul cu privire la modul de confirmare a donațiilor pentru scopuri filantropice aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 489 din 4.05.1998.

# REALIZAREA PERFORMANȚELOR ÎN CONFRUNTAREA CONCURENȚIALĂ PRIN INTERMEDIUL INVESTIGAȚIILOR CONCURENȚIALE

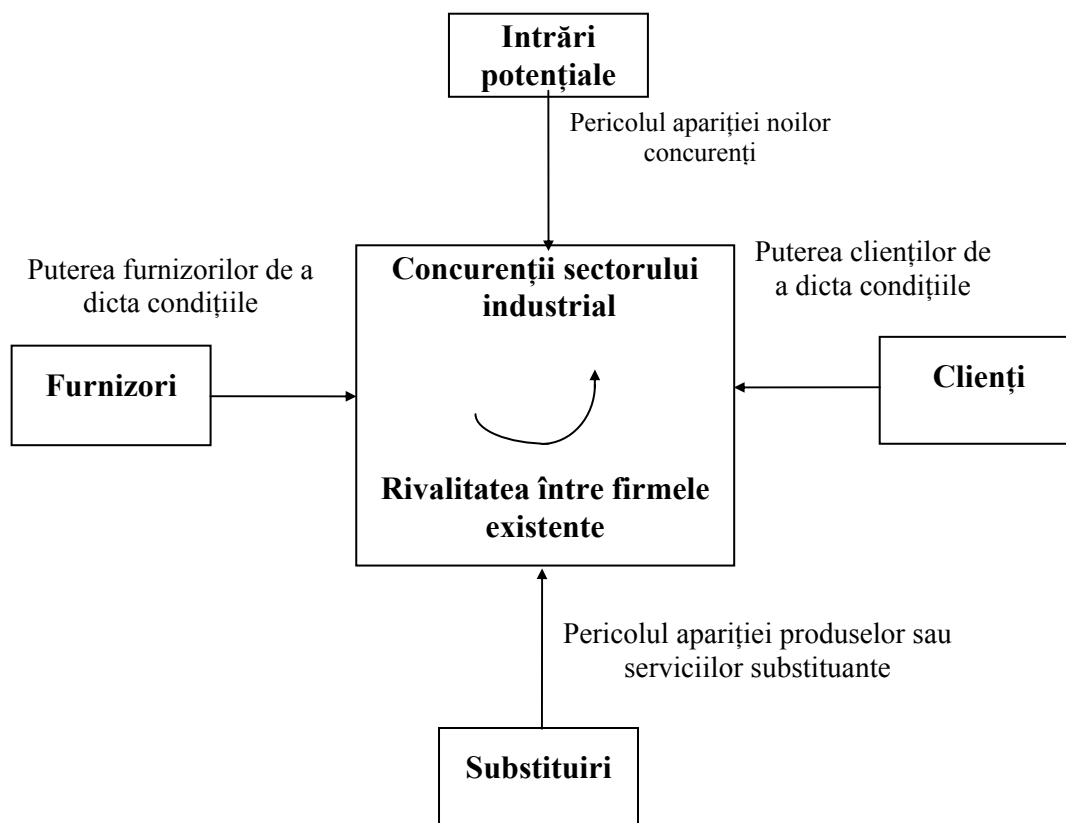
*SERDUNI Sergiu, dr., conf. univ.  
ȘAVGA Ghenadie, dr., conf. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *A very effective management tool in obtaining information on the competitive environment is competitive intelligence. The purpose of this article is to show its essence, to highlight the goals, tasks, methods and procedures for conducting these activities.*

**Cuvinte cheie:** *concuțenți, competitivitate, investigații concurențiale, metode de și tehnici de investigație.*

Investigația concurențială este un instrument managerial din arsenalul marketingului destinat pentru studierea mediului concurențial și reprezintă în sine o activitate direcționată spre colectarea informațiilor despre concurenți în vederea adoptării deciziilor manageriale referitor la strategia ulterioară de dezvoltarea a propriei afaceri precum și la tactica de realizare a strategiilor propuse.

Analiza poziției firmei se începe de la cercetarea structurii ramurii în care firma dată activează (sau va activa). Din acest motiv ca obiect de studiu va fi precăutată ramura care reprezintă, de fapt, un grup de concurenți ce prestează servicii sau produc marfă și prin acesta luptă între ei. Pentru a clarifica mai reușit lucrurile vom porni de la modelul celor cinci forțe propus de M. Porter.



Concurența ca fenomen economic reprezintă un set de factori externi de acțiune asupra entității care pot crea concomitent oportunități și pericole pentru business. Astfel conceptul de investigație concurențială trebuie extins nu doar asupra companiilor existente ce oferă produse și servicii similare, dar și asupra companiilor care pot fi concurenți în viitor, precum și parțial asupra furnizorilor și clienților.



Indiscutabil că informațiile referitoare la contrapărți pot deveni un avantaj concurențial semnificativ astfel că dobândirea informației de natură insider trebuie privită ca o sarcină distinctă a departamentului de marketing.

Scopul investigației concurențiale presupune doar dobândirea propriu zisă a informații, dar nu și analiza ei. Analiza este prezentă doar ca instrument de extragere a informației utile din datele indirecte referitoare la un oarecare fenomen. Sarcinile investigațiilor concurențiale constituie doar o funcție informațională suport care este chemată să completeze analiza de marketing în vederea prezentării obiectivelor fundamentale ale managementului strategic.

Practica demonstrează că în rivalitatea pe termen lung cu concurenții se va da prioritate strategiei „ofensive” în raport cu cea de „urmăritor”. De asemenea se va ține con de faptul că un leu „luat” din buzunarul concurentului spre deosebire de veniturile obținute din dezvoltarea nișelor de piață libere, nu doar sunt o sursă de majorare a venitului dar și mai contribuie la preluarea unei părți din veniturile concurentului ceea ce în final îi diminuează forțele în lupta concurențială. Astfel că investigațiile concurențiale sunt orientate cel mai des anume spre amplificarea tendințelor negative din activitatea concurenților, acestea fiind preocupări menite să compenseze perioada în care marketingul companiei caută noi nișe de dezvoltare.

În unele afaceri precum ziaristica, marketingul, consulting-ul, recruiting-ul colectarea informației comerciale despre companii este o parte componentă a business - procesului.

#### **Scopurile investigațiilor concurențiale:**

1. Determinarea adevăratei strategii ale concurentului pentru a putea ajusta propria strategie. Strategia adevărată rareori coincide cu misiunea declarată de către compania concurent. Astfel înțelegerea trendului de dezvoltare a concurentului ne permite de a determina în ce măsură va fi reușita rivalitatea în viitor pe acest teren. Probabil este necesară accelerarea proiectelor în direcția de mișcare a concurenților pentru a reuși primul acapararea segmentului dat, sau probabil nu este rezonabil de a demara careva proiect iar resursele eliberate de direcționat pentru ocuparea altei nișe de piață.

2. Determinarea potențialului concurenților (punctele forte și slabe) pentru a putea corecta strategia proprie. În percepția consumatorului, cu adevărat ceva foarte valoros compania poate produce un produs și doar unul singur. Este just sau nu acest fapt mai puțin contează acum, dar consumatorul crede în aceasta. Astfel cunoașterea ce anume pot produce bine concurenții ne poate proteja de rivalitatea inutilă pe segmentul dat și permite adoptarea unor decizii de redirecționare a eforturilor. Cunoașterea punctelor vulnerabile este imperios necesară pentru discreditarea concurenților, în special atunci când aceștea le pe poziționează pe ele drept avantaj competitiv.

3. Determinarea metodelor de natură organizatorică, financiară, tehnică etc. de asigurare a avantajelor competitive în scopurile eventualei preluări sau neutralizării. Metoda de realizare a unei activități poate servi în calitate de avantaj competitiv destul de semnificativ. Componentele unui set de acțiuni sau instrumente cu care e posibil diminuarea costurilor de fabricare a bunurilor și prestare a serviciilor de cele mai dese ori pot fi copiate. Soluțiile date sun multiple și generic poartă denumirea de „*tehnologie*”. Astfel cunoașterea și preluarea variilor tehnologii utilizate de către concurent ne permite de a da o ripostă adecvată prin devalorizarea avantajului dat posedat până acum de concurent.

4. Determinarea volumului total al pieții prin însumarea concurenților în vederea aprecierii stării din ramură după modificările în dinamică. Modificările capacității totale de absorbție a pieții permit înțelegerea corectitudinii propriilor acțiuni. Trebuie să ne alarmeze faptul dacă volumul nostru de vânzări rămâne stabil în timp ce vânzările totale pe piață cresc. Probabil undeva am dat greș și concurenții astfel cuceresc o potențială pondere din nișa noastră de piață. Dacă piața totală se diminuează iar vânzările noastre sunt neschimbate înseamnă că noi facem totul corect. Aici vom fi fermi și vom înainta consecvent prin acțiunile preconizate.

5. Aprecierea profitabilității condițiilor de colaborare cu varii furnizori și clienți. Cunoașterea limitelor condițiilor de aprovizionare și livrare ajută la aprecierea limitei terenului propriu în procesul negocierile cu contrapărțile. Cu certitudine că anume subiectul dat este cel mai

popular în activitatea de spionaj concurențial și într-o formă sau alta este prezent în activitatea oricărei companii.

### ***Sarcinile investigațiilor concurențiale:***

De cele mai multe ori investigația concurențială are drept sarcini estimarea unor indicatori și circumstanțe concrete formulate adesea sub forma unor indicații din partea conducătorilor de a „afla – dar cum aceasta este la ei? sau de ce ei pot iar noi nu reușim?”

1. Determinarea ofertei comerciale unice de bază a concurentului. Produsul oferit poate avea o mulțime de caracteristici și funcții, dar în conștiința consumatorului se fixează doar una maxim două asociații cu marca comercială și factorii determinanți ai calității acesteia. Astfel identificarea ofertei comerciale unice este un obiectul de studiu al investigațiilor concurențiale.

2. Determinarea politicii de prețuri a concurentului. Cel mai des întâlnit instrument de marketing este monitorizarea prețurilor la concurenți. Obiect de investigație este nu atât lista prețurilor ca atare dar mai degrabă tabelul discounturilor oferite atașate la această listă. Pe segmentul **b2b** prețurile cele mai dese ori este o informație cu caracter închis camuflată printr-un sistem de discounturi și bonusuri individuale. Cu cât piața clientelă e mai restrânsă cu atât e mai dificil de aflat prețurile, cu atât sunt mai unice ofertele pentru fiecare dintre clienți. Evident că investigațiile concurențiale capătă o conotație deosebită în cazul participării la tendere. În acest caz oferirea unui preț nereușit în raport cu concurentul este o greșeală ireparabilă.

3. Determinarea metodelor de promovare a bunurilor și serviciilor. Metodele de distribuție și organizare a vânzărilor pot fi copiate iar canalele de distribuție primare și suplimentare pot fi preluate. Cele mai reușite metode de recompensă a reprezentanților comerciali, sistemele de bonusuri și reduceri, canalele mai puțin publice, piețele noi-toate acestea pot fi în vizorul investigațiilor.

4. Determinarea sferei autentice de avantaje competitive. Cunoașterea punctelor forte ale concurenților în cel mai rău caz ne scutește de comiterea unor „prostii” în procesul de discreditare a concurentului

5. Determinarea celor mai substanțiale neajunsuri caracteristice pentru concurenți. Aceste informații „intime” mai ales în cazul când consumatorii nu le cunosc, pot crea impresii în cazul când vor fi date publicității. Astfel că punctele vulnerabile ale concurentului este un imens teren pentru propagandă și dezvoltare proprie.

6. Determinarea contingentului de contragenți - furnizori și contragenți - clienți ai concurentului și condițiilor lor de colaborare. Cunoștințele date ne pot permite și pentru întreprinderea noastră obținerea unor condiții similare de colaborare sau măcar cunoașterea limitelor în care putem concura.

7. Determinarea cercului de figuri cheie din anturajul companiei și gradul lor de influență. Identificarea personalităților care susțin și oferă concurentului resurse administrative, financiare etc. permit cunoașterea limitelor de acțiune ale oponentului și ne oferă posibilitatea de a diminua sau chiar distruge aceste relații de susținere.

8. Identificarea surselor de finanțare curentă a concurentului precum și determinarea resurselor financiare investiționale pentru perioada perspectivă. Cunoașterea posibilităților de atragere a creditelor și investițiilor ce determină potențialul financiar al concurentului, ne permit prognozarea limitelor dezvoltării acestuia.

9. Aprecierea volumului și structurii veniturilor în funcție de activități sau produse, fapt ce ne permite să determinăm gradul de stabilitate și prioritățile concurentului.

10. Aprecierea structurii cheltuielilor în funcție de activități sau produse. Structura cheltuielilor permite să facem concluzii referitor la modul de gestiune cu resursele, iar ținând cont de punctul precedent poate fi estimată nivelul de profitabilitate a diferitor produse. Posedând aceste informații relativ ușor putem prognoza modul de formare și nivelul prețurilor la produsele concurentului.

11. Determinarea rentabilității diferitor genuri de activități sau produse. Cunoașterea nivelului eficienței la produsele concurente permite efectuarea unei analize comparative cu rezultatele proprii și identificarea limitelor de concurență

12. Determinarea structurii business proceselor și mecanismului de formare a valorii adăugate. Cunoașterea naturii și locului de formare a valorii adăugate permite identificarea punctelor forte și slabe ale procesului operațional.

13. Determinarea planurilor de dezvoltare a tehnică a întreprinderii. Identificarea inovațiilor tehnice care adesea este numit spionaj industrial, permite fie copierea acestora fie crearea unor bariere în apariția lor pe piață.

Metodele de realizare a investigațiilor concurențiale sunt diferite după natura și mecanismul de efectuare. Astfel avem :

Metode **directe și indirecte**. Directe sunt numite acele metode care oferă informația necesară propriu zisă. Un exemplu de metodă directă este obținerea informației despre volumul vânzărilor din rapoartele trimestriale ale unei societăți pe acțiuni care sunt publicate în mass-media.

Indirecte sunt numite metodele de calculare a indicatorilor de interes prin intermediul altora. Cele mai răspândite metode ale investigațiilor concurențiale poartă un caracter indirect deoarece acestea sunt mai accesibile.

**Observarea din exterior și pătrunderea.** Exterioară se numește observarea d la distanță fără contactul cu reprezentantul concurentului. Oricare metodă ce presupune contact cu membrii organizației concurent este legat de pătrundere. Deoarece de la depărtare multe lucruri nu poți vedea, investigația concurențială preponderent este realizată prin dobândirea informațiilor de la colaboratorii companiei concurente. Evident că cel mai judicios este de realizat pătrunderea nu cu forțele proprii, dar prin intermediul persoanelor terțe: colaboratori ai companiilor de consultanță care oferă asemenea servicii, cunoștințe și prieteni sau chiar rude. Se va face aceasta pentru a nu crea suspiciuni din partea potențialilor ofertanți de informații.

Procedeele investigațiilor concurențiale sunt multiple și diferă de la caz la caz.

1. Culegerea datelor și sursele deschise cum ar fi publicațiile din presa scrisă, Internetul, adunările și conferințele profesionale, rapoarte ramurale, rapoartele oferite la organele de stat. Cu cât este mai mare obiectul supus investigației cu atât mai multă informație expusă în sursele deschise putem găsi.
  - Analiza ofertelor de publicitate și publicațiilor deschise
  - Frecventarea expozițiilor, conferințelor și seminarelor ramurale
  - Aprecierea volumului și structurii cheltuielilor de publicitate
  - Colectarea și analiza rapoartelor financiare
  - Colectarea și analiza rapoartelor ramurale de marketing
2. Colectarea datelor cu caracter confidențial. Cu cât concurentul este mai puțin renumit, cu atât mai puțină informație vom găsi în sursele deschise. Astfel cel mai des vom încerca să colectăm informația în imediata apropiere a concurentului, iar aici totul depinde de „artistismul cercetașului”, capacitatea lui de a inspira încredere și de a provoca etc.
  - Interviewarea clienților comuni
  - Interviewarea furnizorilor comuni
  - Colectarea informațiilor de la foștii colaboratori
  - Colectarea datelor de la alți concurenți
  - O achiziție de probă nefinalizată și finalizată
  - Organizarea unei tentative de colaborare sau cooperare din numele propriu
  - Organizarea unei tentative de colaborare sub masca unui furnizor
  - Interviewarea concurentului sub masca unei cercetări de marketing
  - Provocarea colaboratorilor din firma concurent în forumurile din Internet
  - Organizarea și menținerea relațiilor cu colaboratori ai firme concurente prin intermediul persoanelor terțe
  - Organizarea colaborării sub masca unui ofertant de servicii din partea unei terțe persoane
  - Organizarea tentativelor de fuziune din numele propriu
  - Organizarea tentativelor de preluare parțială sau totală din numele unei persoane terțe

- Utilizarea contactelor din organele administrației publice
- Utilizarea contactelor din organele de drept
- Utilizarea relațiilor și sfera bancară
- Utilizarea relațiilor și mediul interlop
- Pătrunderea în rețeaua informatică a concurentului
- Utilizarea echipamentului tehnic de spionaj
- Recrutarea personalului din firma concurent
- Infiltrarea personalului propriu în cadrul companiei concurent
- Filarea contactelor personalului cheie ai companiei
- Șantajarea colaboratorilor vulnerabili.

Se va ține cont de faptul că o parte din activitățile enumerate implică cheltuieli enorme de resurse, astfel ca recurgerea la ele este justificată doar prin mizele enorme puse în joc. Să nu uităm că o bună parte din măsurile expuse sunt chiar ilegale întrucât încalcă o serie de acte legislative, astfel că apelarea la ele cade nu doar sub incidența codului administrativ dar chiar penal, fiind vorba de pătrunderea neautorizată în încăperi, acces neautorizat la sisteme informatice, depășirea atribuțiilor de serviciu, violarea dreptului la viața privată, filaj, recrutare, șantaj și discreditare. Și apoi în luptă concurențială este ca la o confruntare militară veritabilă: oricare mijloc este acceptabil dacă adversarul nu demonstrează utilizarea unui arsenal interzis prin convenții internaționale. Dar până atunci oricare mijloc are dreptul la existență. .

#### **Bibliografie**

1. Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, N.Y., 1985.
2. Грегори Рейтер; *Промышленный шпионаж*, "Баланс-Современный капитал", <http://www.bdo.com.ua>
3. Н.И.Борисов: *Конкурентная разведка* [www.leader-hr.ru](http://www.leader-hr.ru)

## **ANGAJAREA PE VIAȚĂ - PARTICULARITATE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN JAPONIA**

*CĂLUGĂREANU Irina, dr., conf. univ.*

*Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *East Asian countries have started to play an important role in world trade during the last century. Therefore the mentality of the East Asian inhabitants has always been a mystery to Europeans. It turned out that the behavior of East Asian countries depends not only on their own economic development, but also the development and operation of the corporate culture that is radically different from the European and American, which creates additional complexity in understanding. Lifetime employment being the main feature of Japanese corporate culture*

**Key words:** *lifetime employment, corporate culture, management, business, collectivism, Japan, employers, collectively team, company, corporate man.*

Conceptul de cultură corporativă consistă din spiritul moral al companiei, pentru majorarea căruia se organizează teambuilding-uri pentru întreg colectivul sau pentru diviziunile companiei, ce conferă posibilitatea formării unui sentiment de responsabilitate, stil de vestimentație, reguli de conduită al angajaților.

Mentalitatea locuitorilor Asiei de Est a fost întotdeauna un mister pentru europeni. Țările din Asia de Est, au început să joace un rol important în comerțul mondial. Sa dovedit că comportamentul acestor țări depinde nu numai de propria lor dezvoltare economică, ci și de dezvoltare și funcționarea culturii de afaceri, care este radical diferită de cea europeană și americană, fapt ce creează complexitate suplimentare în înțelegere [1].

În Republica Moldova nu există o cultură corporativă comună, în diferite companii aceasta este diferită. Astfel prezentul articol are drept scop studierea principalelor particularități a culturii corporative japoneze și anume angajarea pe viață (shūshin koyō).

Principala caracteristică a culturii corporative japoneze – este angajarea pe viață. Această particularitate a apărut după al doilea război mondial și a demonstrat viabilitatea și eficiența ei. Potrivit managerilor japonezi, angajarea pe viață duce la dezvoltarea abilităților care sunt inerente în cadrul companiei și ca rezultat firma primește un specialist de înaltă calitate. Avantajul angajării pe viață constă în faptul că fiecare angajat direct se asociază cu compania în care activează, conștientizând că propria prosperare depinde de prosperarea companiei [2].

Recrutarea și promovarea angajaților depinde în mare măsură de nivelul de studii primit. Studenții care nu sunt capabili să învețe în cele mai prestigioase universități, rareori au șansă de a obține un loc de muncă într-o companie mare. Ca urmare, ei sunt obligați să caute de lucru în întreprinderile mici și mijlocii, care nu pot oferi beneficii comparabile și prestigiu. Pentru a intra într-o universitate de prestigiu, este necesar de învățat într-o școală prestigioasă, astfel se primește că construirea carierei trebuie de început de la grădiniță.

De regulă, japonezii vin în companii la vârstă fragedă, după finisarea studiilor și rămâne acolo până la pensionare, iar specialitatea inițială nu are aproape nici o valoare. Angajările în companiile japoneze se fac o dată pe an, de obicei primăvara, când tinerii absolvesc universitățile.

Prin urmare, atunci când se aplică pentru un loc de muncă, angajatorul nu se uită la specialitatea candidatului, ci la universitatea pe care acesta a absolvit-o. Odată infiltrat în compania noul colaborator petrece de la șase luni până la un an în fiecare dintre diviziunile majore sau secțiile companiei. De exemplu absolventul facultății de Filologice poate începe activitatea în departamentul "Vânzări", după care va fi transferat la departamentul "Contabilitate", apoi în departamentul "Resurse umane" și așa la nesfârșit. Astfel, în câțiva ani, un angajat tânăr va cunoaște fiecare aspect al organizației – anume aceste cunoștințe permit companiilor să fie mai productivi.

Companiile japoneze "cumpără" abilitățile speciale, potențialul intelectual și posibilitățile de formare al angajaților. Obiectivul de bază a companiei fiind crearea unui "soldat universal", care să poată lucra acolo unde este necesar companiei.

Practicile de formare a personalului determină unul dintre principiile japoneze cheie – dezvoltarea personalității, care subînțelege dezvoltarea multilaterală al angajatului prin cunoașterea întregului proces de activitate. Astfel dezvoltându-se și relațiile de cunoștințe între angajați – fiind utile odată cu creșterea ierarhică.

În același timp un rol important în formarea tânărului specialist îl are mentorul său. Acesta nu doar îl îndrumă în activitatea sa, ci și în viața personală.

Promovarea pe scara ierarhică se face din angajații existenți. Angajatul care are o experiență de muncă 5 ani sau mai mulți în cadrul unei companii, de regulă, nu va fi angajat de o altă companie. În sistemul de angajare pe viață un angajat nu poate fi concediat dacă el nu a comis o infracțiune, și lucrează în organizație până la vârsta oficială de pensionare 55 ani.

După cum s-a menționat, în perioada de lucru petrecută în cadrul unei companii angajatul poate schimba mai multe sfere de activitate și să ridice pe scara ierarhică. Trecerea de la o organizație la alta, nu este acceptată. Din moment ce majoritatea companiilor japoneze sunt de tip familial, acestea au grijă de personalul lor pe tot parcursul vieții și nu pot rezilia contractul în mod arbitrar. Deseori se practică transferarea angajaților de la o diviziune în alta în dependență de existența volumului suficient de muncă. Concedierea în Japonia se întâlnește foarte rar, acest proces este considerată o măsură extremă. Concedierea unui angajat înainte de pensionare este o pedeapsă severă, deoarece lui îi va fi aproape imposibil de a obține un alt loc de muncă, cu aceleași salarii și siguranța păstrării locului de muncă.

Companiile japoneze oferă angajaților o serie de beneficii și programe de asistență socială, pentru asigurarea realizărilor și loialității acestora. Deși aceste programe au un efect redus asupra rezultatelor reale ale muncii, totuși ele cultivă sentimente de datorie morală, colegialitate, loialitate fapt ce duce la apariția fenomenului, oameni corporativi. Totuși se

întâmplă ca programele de compensare să reducă dorința de autoperfecționare - cu timpul adaosurile la salariu și bonusurile se majorează, de aceea angajații se pot mulțumi cu aceasta, deoarece cu trecerea la altă companie toate acestea se pierd și ei sunt nevoiți să înceapă de la zero.

Compensările includ o gamă largă de beneficii tangibile și intangibile, care includ locuințe, vacanțe ieftine, facilități bune de recreere, precum și cel mai important fiind disponibilitatea de creditare ieftină pentru astfel de cheltuieli, cum ar fi procurarea locuinței, sau o mașină nouă.

Salariile, de asemenea se majorează prin intermediul premiilor semestriale. Absolvenții ai aceluiași an, de regulă, începe activitatea cu aproximativ aceleași salarii, care cresc în fiecare an, obiectivul companiei fiind menținerea armoniei și evitarea stresului și invidiei în cadrul grupului.

În cazurile în care este necesar reducerea personalului, în primul rând, angajaților mai în vârstă li se cere să plece, lăsând tinerii. Pensionarea anticipată cu creșterea plăților compensatorii și/sau concediul temporar plătit, de asemenea se aplică ca măsură de prevenire a reducerilor. Așa dar, reducerea angajaților în organizațiile japoneze se efectuează treptat, angajatorii încercând să evite lock-outurile inopente.

La pensionare, compania plătește o sumă forfetară egală cu salariul de cinci sau șase ani. Alte plăți la pensii sau asigurări sociale angajatul nu primește.

Compania din care face parte un angajat japonez, este la fel de importantă pentru el ca și familia. Managerul companiei este privit ca un tată, membrii de familie colaboreze spontan, persistă o atmosferă informală, conflictele interne sunt reduse la minim. În Japonia, compania este considerată un organism viu, înzestrat cu suflet.

Businessul în Japonia presupune lipsa unui control strict din partea conducerii. Fiecărei echipe se formulează un scop care trebuie atins, membrii echipei singuri decid distribuirea obiectivelor, managerii verificând executarea lucrărilor în etape intermediare.

Spre deosebire de multe țări, în care deciziile sunt luate cu majoritate voturilor, în Japonia se pune accent pe opiniile minorităților și pe faptul că toți participanții au ajuns la același punct de vedere. Formarea consensului necesită timp și mai multă toleranță față de alte opinii. Astfel decizia reprezintă un proces de lungă durată, ce le face mai puțin flexibile în competiție cu alte companii. Anume aceasta a fost un factor de acțiune nepromptă pentru prevenirea scurgerilor radioactive de la Fukushima. Acest proces este însoțit de semnătura fiecărui angajat, care poate fi afectat direct, sau indirect schimbare, dând acordul / dezacordul său cu modificările propuse.

Pentru mediul de afaceri japonez critica publică a subordonaților este acceptabilă la întâlnirile corporative, pentru angajații din Republica Moldova aceasta poate părea foarte dură și neplăcută, dar japonezii au o educație culturală diferită de a noastră. Ei percep criticile în mod normal, considerând că aceasta le face mai puternici.

Managementul companiei tinde spre stabilitate și fiabilitatea, nimeni nu dorește să fie schimbată componența personalului, astfel toți lucrează pînă la urmă și se dedică lucrului sută la sută, indiferent de familie și alte circumstanțe. Angajații doresc să lucreze pînă la vîrsta pensionării și speră că serviciile și loialitatea față de compania lor vor fi luate în considerare.

Necătînd la aceasta, evaluările individuale în companiile japoneze nu se practică. La începutul carierei, la vîrsta de aproximativ 30 de ani, diferențele dintre angajați se fac în baza salariilor și sarcinilor executate la locul de muncă. În a doua parte a carierei se efectuează selecția celor mai buni lucrători care vor fi promovați accelerat în sectorul de top management. Acei angajați care nu se încadrează în grupul de "promovaților" pot părăsi compania de la vîrsta de 50 de ani.

Una dintre principalele diferențe între cultura corporativă japoneză și moldovenească este faptul că pentru angajații japonezi cea mai mare valoare este succesul și prosperitatea companiei în care activează, în timp ce pentru majoritatea angajaților moldoveni recompensele materiale și cariera personală se află pe prim plan.

Angajații japonezi sunt devotați complet companiei în care activează. Fiecare angajat este convins că de acțiunile sale depinde succesul companiei. Japonezii au o eficiență ridicată, rar se

odihnesc, de aici și a apărut termenul de om corporativ (engl. corporate man, jap. kaisha ningen – oamenii corporației) care semnifică lucrător, complet dedicat companiei sale. Deoarece este dificil de a evalua în mod obiectiv munca angajatului, managerii japonezi consideră că lucrul supraprogram este un indicator de evaluare. Ei consideră că reținerea prelungită la locul de muncă contribuie la îmbunătățirea competențelor profesionale și aduce rezultate majore companiei. Omul corporativ, este dependent de muncă, interesele de muncă fiind mai presus de interesele personale și de familie, lucrează peste program, nu utilizează concediul plătit și deține contacte personale apropiate cu alți angajați ai companiei, din această cauză rata sinuciderilor și căderilor nervoase în Japonia este destul de mare.

Totuși treptat mentalitate japonezilor începe să se schimbe, mai ales în orașele mari. O parte din tineri învață în universitățile străine și preiau unele valori occidentale, iar tot mai multe companii au un personal mixt. Valoarea grupului, desigur, își păstrează importanța sa, dar se exteriorizează și individualismul. În prezent, o parte din tineri preferă să nu fie imediat legați toată viața de o singură companie, că să încerce să se realizeze în diverse domenii – ei fiind numiți "furita" (din limba engleză - "libertate"). Necătfînd la aceasta, numărul tinerilor care percep abordările postmoderne de management și de viață, nu este așa de mare și în cele din urmă este în mod normal încorporat în sistemul de management tradițional japonez

#### **Bibliografie**

1. Masahiko Aoki Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions (Clarendon Lectures in Management Studies). USA: Oxford University Press, 2010. 256 p
2. Shinya Fujimura. The Samurai Ethics: a paradigm for corporate behavior /Harvard Kennedy School Review. Volume 11. –2010–2011. P. 212–215.
3. Particularitățile managementului japonez <http://ichiban.narod.ru /manager/Osobennosti.htm>

## **HARTA DE CORESPONDENȚĂ INTERNAȚIONALĂ CA INSTRUMENT DE MONITORIZARE ȘI GESTIUNE A BĂNCII ÎN RAPORT CU EXTERIORUL**

*CROITORU Aliona, dr., lector univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova  
BERZOI Angela, studentă  
Facultatea Jean Monnet, Paris Sud XI, Franța, anul II,*

**Summary.** *The presence of commercial banks in the network of foreign correspondence is normal fact given the specific of banking activities at national and international level. In general, this indicator reflects, in comparative terms, the opening to the outside of a bank. Therefore, the monitoring of developments in the international correspondence network of the banks can be a useful indicator in determining the nature of policies and management strategies applied by banks on the reference market and their relations with financial markets of foreign countries. That's why this article focuses on assessment of the methodology and the application of the concept of Interbanking Correspondence Map in the system of the commercial banks of Republic of Moldova.*

**Cuvinte-cheie:** *bancă; competitivitate; piață de referință; PBI (prezență bancară internațională); RPBRCS (Rata Prezenței Bancare în Rețeaua de Corespondență Străină); HCI (Hartă de Corespondență Interbancară); GDE (Grad de Deschidere către Exterior) ș.a.*

Internaționalizarea și uniformizarea activității bancare, sofisticarea condițiilor de mediu și diversificarea operațiunilor și a principiilor de organizare a activității bancare, aplicarea lărgită a inovațiilor, modificarea rolurilor atribuite managerilor bancari, dezvoltarea funcțiilor băncilor comerciale, flexibilitatea strategiilor organizaționale și comerciale adoptate de bănci, creșterea

gradului de concurență între bănci ș.a., au constituit, în ansamblu, un impuls pentru definitivarea unor noi premise în dezvoltarea conceptului de competitivitate bancară și care să fie în corespundere cu direcțiile și tendințele din sfera bankingului actual. Astfel, deducem că bankingul actual nu poate fi tratat, din punct de vedere teoretic, evitând latura competitivității băncii comerciale. În aceste condiții, considerăm oportună definirea concepției de implicații manageriale orientate spre creșterea competitivității băncii (termenul de concepție, în sensul său explicativ, referindu-se la sistemul de idei, convingeri, judecăți etc., asupra unei cauze investigate, prin prisma eficacității și a eficienței viziunilor, abordărilor, deciziilor manageriale, adoptate în bancă, pentru realizarea activităților în condiții optime de funcționalitate.

O problemă importantă a managementului bancar o constituie, de asemenea, determinarea modalităților de implicare și gestiune a băncilor comerciale în direcția sporirii competitivității acestora. Din acest punct de vedere pot fi delimitate mai multe interpretări ale managementul bancar al competitivității, după cum urmează: 1) Un nivel al performanței, la un moment dat, în trecut sau pe termen lung [4, pag. 80]; 2) O performanță absolută a unei bănci, care pune în evidență rezultatele globale ale acesteia și care sunt comparate cu standardele internaționale, cu nivelul rentabilității capitalului societății bancare, corelată cu variația acesteia, în funcție de riscurile asumate de banca respectivă [5, pag. 35]; 3) Un set de acțiuni în vederea creșterii permanente a eficienței activității băncii și, respectiv, o îmbinare optimală între indicii calitativi și de preț ai serviciilor bancare, prin intermediul cărora banca respectivă poate obține avantaje concurențiale vizibil superioare în comparație cu concurenții săi și care ar satisface pe deplin necesitățile reale și potențiale ale clienților săi [6, pag. 68]; 4) Un cadru adecvat de atingere a unei calități superioare, în sfera managementului băncii, prin ocuparea unei poziții de competitivitate superioară, adică a locului băncii pe piața financiară, conform performanțelor, avantajelor și dezavantajelor sale, în comparație cu alte instituții de credit; ca eforturi în acumularea unor priorități competitive ale băncii, care se datorează unei îmbunătățiri a serviciilor, precum și unei organizări cât mai judicioase a producției de noi servicii bancare; publicitatea eficientă și bunele relații cu clientela băncii [1, pag. 72]; 5) O sumă a indicatorilor de profitabilitate, solvabilitate și lichiditate și care permite a concluziona despre poziția băncii pe piață, performanțele manageriale în domeniul gestiunii riscurilor și realizările globale ale acesteia; abordare susținută și de autorul lucrării date [2, pag. 111] ș.a.

Or, cum existența mai multor viziuni (abordări) asupra competitivității sistemului managerial bancar persistă, conducerea băncilor comerciale poate avea implicații și orientări diverse în demersul dezvoltării, în plan competitiv, a instituțiilor pe piață. În acest sens, autorul, a considerat indispensabilă utilizarea conceptului de abordare managerială, care, în general, are la bază un ansamblu de procedee, mijloace, metode și instrumente de analiză utilizate în sistemul de management, indispensabile în cazul implementării strategiilor, politicilor și standardelor de gestiune adecvate mediului de afaceri bancar. Deci, abordarea competitivității în sistemul de management bancar contemporan, se axează pe un instrumentar de cuantificare al performanțelor pe care instituția bancară trebuie să le atingă ca urmare a strategiilor, politicilor și obiectivelor adoptate în procesul de gestiune.

Astfel, justificând rolul instrumentelor „de susținere” și de „adâncire” a investigațiilor în sfera managementului competitivității bancare, din punct de vedere al utilității manageriale, ne-am putea referi la: studierea fenomenului competiției și a structurilor de piață bancară; analiza implicită și explicită a indicatorilor de performanță și de stabilitate a băncilor; adoptarea benchmarkingului în evaluarea potențialului de dezvoltare a băncilor; dezvoltarea teoriei și practicii de gestiune strategică a băncii; îmbunătățirea cadrului de reglementare în domeniul bancar ș.a.

Deci, sporirea competitivității, prin prisma managementului băncii, are ca scop primordial identificarea surselor disponibile de competență distinctivă și îmbinarea acestora în vederea transformării lor în avantaje competitive. În fond, managementul competitivității bancare nu reprezintă, o colecție de rețete, de șabloane obligatorii de aplicat, dar presupune capacitatea de discernământ, pricepere și talent din partea echipei managerilor, de folosire a celor mai adecvate



metode și procedee, orientate către creșterea competitivității instituțiilor gestionate. Deci, prin implicația managerială orientată spre creșterea competitivității băncii, s-ar putea înțelege acel set de mijloace cuprinse într-o abordare determinată, care i-ar permite managerului rezolvarea unor probleme de ordin strategic, tactic sau operațional, în cel mai adaptabil și mai oportun mod posibil, în funcție de interesele și obligațiile asumate de bancă pe o piață concretă.

Deci, pe linia metodologică, literatura de specialitate propune tratarea competitivității firmelor din mai multe puncte de vedere, viziuni împărtășite și de autorul acestui studiu. În acest sens, considerăm oportună rezolvarea acestei probleme de către managerii bancari alegând una din următoarele șapte abordări, sistematizate de autor în felul următor:

- A. Abordarea competitivității organizației în funcție de natura cauzală a probleme.
- B. Abordarea competitivității axată pe forma de reprezentare a rezultatelor.
- C. Aprecierea competitivității poate fi în baza ciclului de viață al companiei.
- D. Abordarea cumulativă a competitivității firmei în baza unei serii de indicatori dispersați.
- E. Abordarea matricială a competitivității.
- F. Clasamentele și ratingurile poziționale.
- G. Hărțile de competitivitate (de ex., Harta Pieței Întreprinderilor sau HPÎ). [3, pag. 41-50]

Astfel, deși existența unei multitudini de abordări și viziuni lasă loc pentru interpretări managerilor bancari în alegerea instrumentelor corespunzătoare de gestiune, un sistem de date centralizate pe activitatea de corespondență internațională a băncilor poate fi dedus prin intermediul abordării cumulative a competitivității și are la bază următoarele elemente de sinteză: numărul băncilor participante în rețea; numărul conturilor deținute; numărul de valute operabile; numărul de operațiuni pe fiecare cont, valută ș.a.; sumele tranzacționate; frecvența etc.

Din cumularea acestor date, poate fi constituit un indicator sintetic care să măsoare, în mod prioritar, gradul de deschidere către exterior (GDE) al băncii, adică, în raport cu restul lumii și cu piața sa de referință, în vederea aprecierii competitivității băncii analizate și care, a fost elaborat, de asemenea, de către autor. Altfel spus, acest indicator poate să reflecte prezența bancară internațională a unei instituții bancare (PBI). PBI, la rândul său, este un indicator dat de rata de participare a băncilor în rețeaua de corespondență străină (RPBRCS) și poate fi cuantificat și determinat, la nivel de instituții separate, în baza Hărții de Corespondență Interbancară (HCI). O HCI este o reprezentare grafică sau tabelară a rețelei de corespondență a unui grup de bănci, care se elaborează având ca suport numărul de bănci de corespondență pentru fiecare instituție separată, numărul de valute cu care fiecare dintre bănci operează, cât și numărul său de conturi corespondente stabilite între entitățile date. În acest sens, RPBRCS este un indicator comparativ de reprezentare a nivelului de integrare individual al unei bănci în rețeaua de comunicare externă. În Tabelul 1. autorul a determinat o posibilitate de măsurare a PBI a instituțiilor din sectorul bancar național, având la bord HCI privind legăturile realizate de acestea cu restul lumii.

**Tabelul 1. Elementele HCI privind PBI a băncilor comerciale moldovenești (01.01.2012)**

Banca	Numărul de bănci corespondente	Numărul de valute	Numărul de conturi corespondente
Moldova Agroindbank	19	8	31
Victoriabank	15	7	17
Moldindconbank	13	7	18
Banca de Economii	16	9	17
Eximbank SA Gruppo Veneto Banca	16	10	39
Mobiasbanca-Groupe Societe Generale	12	4	12
Banca Socială	21	12	33
BCR Chisinau	6	5	8
Fincombank	11	8	17
Energbank	7	5	7
Unibank	12	7	27
Comerțbank	12	5	24
ProCreditBank	6	5	7
Universalbank	10	7	10
EuroCreditBank	16	10	47
Total (15 instituții)	192	109	314

*Sursa: elaborat de autori*

Din analiza HCI se poate deduce gradul de lărgire sau de restrângere a activităților desfășurate de o bancă comercială pe piața sa de referință și în raport cu exteriorul. Mișcările cantitative și/sau calitative la nivelul acestei hărți poate fi, de asemenea, un mijloc de cuantificare și de monitorizare a strategiilor de extindere a băncilor în rețeaua internațională de corespondență interbancară, caracterul operațiunilor realizate și tipologia clienților deserviți.

Analizând HCI pentru sectorul băncilor comerciale din Republica Moldova, putem menționa că, la începutul anului 2012, aceasta cuprindea o rețea vastă cu peste 85 de puncte unice de referință privind corespondența interbancară la nivel internațional și local, numărul acestora fiind într-o continuă creștere. Pe entități bancare luate separat, după numărul de conturi corespondente, cea mai mare performanță o deținea BC „EuroCreditBank” S.A., urmată de BC „Eximbank Gruppo Veneto Banca” S.A., BC „Banca Socială” S.A., BC „Moldova Agroindbank” S.A., BC „Unibank” S.A. și BC „Comerțbank” S.A. în timp ce, la nivel de valute și bănci corespondente, devierile nu prezintă o semnificație deosebită. În Republica Moldova, HCI a băncilor autohtone este în proces continuu de extindere, o cauză constând în necesitatea deservirii unui volum important de remitențe sau, transferuri rapide de mijloace bănești. Astfel, la începutul anului 2012, în sistemul bancar național, erau operabile peste 30 de sisteme de transfer rapid de mijloace bănești, Tabelul A34.1. În particular, BC „Moldova Agroindbank” S.A., avea în portofoliu 9 sisteme de transferuri rapide de bani; BC „Victoriabank” S.A. – opera cu 17 sisteme; BC „Moldindconbank” S.A. – cu 16; BC „Banca de Economii” S.A. – doar cu 4; BC „Eximbank Gruppo Veneto Banca” S.A. – cu 11; BC „Mobiasbanca Groupe Société Générale” S.A. – cu 7; BC „Banca Socială” S.A. – cu 15; BCR Chișinău S.A. – numai cu 6; BC „FinComBank” S.A. – cu 8; BC „Energbank” S.A. – cu 14; BC „Unibank” S.A. și BC „Comerțbank” S.A. – cu câte 9; BC „ProCredit Bank” S.A. – cu 5, iar BC „EuroCreditBank” S.A. – cu 14. Așadar, pe instituții separate, se observă o concentrare relativ uniformă pe tipuri de sisteme operate, Figura A33.1. În schimb, referitor la gradul de concentrare pe conturi bancare, se constată că este mai mare în BC „EuroCreditBank” S.A., BC „Banca Socială” S.A., BC „Eximbank” S.A. și, respectiv, BC „Moldova Agroindbank” S.A., în timp ce numărul de bănci partenere și numărul de valute operate este, cu mici devieri, aproximativ identic de la o bancă la alta. Un dezavantaj al HCI, pentru utilizatorul extern, constituie deținerea unor informații insuficiente cu privire la numărul tranzacțiilor, ritmicitatea, valutele principale și valoarea sumelor procesate prin intermediul acestei rețele de corespondență.

În concluzie:

- 1) La baza strategiilor și a politicilor bancare stau rezultatele obținute și monitorizarea în permanență a acestora de către managerii bancari și utilizatori externi (experți, clienți, concurenți ș.a.).
- 2) Analiza rezultatelor obținute, în diverse perioade de timp implică, nemijlocit, utilizarea unui set sofisticat de instrumente de măsurare și gestiune, însă, pentru asigurarea unui nivel adecvat al competitivității unei bănci pe o piață de referință, managerii bancari trebuie să conceapă instrumente adaptate, care nu întotdeauna sunt vizibile în literatura clasică consacrată managementului bancar.
- 3) O situație destul de greu de apreciat de către managerii băncilor comerciale vizează calitatea operațiunilor realizate cu băncile din exterior, fapt care implică intervenții mult mai sofisticate din partea acestora. Un instrument adaptat, elaborat și propus de autor este HCI care are la bază optica de analiză atât a contextului, a contingentului de bănci implicate, a valutilor utilizate și a sumelor virate prin intermediul conturilor acestora. Astfel, în funcție de rezultatele obținute, pe fiecare perioadă de gestiune, din activitatea internațională, managerii bancari pot interveni în vederea extinderii sau restrângerii rețelei proprii de corespondență și îmbunătățirii calității acesteia.

#### ***Bibliografie***

1. Cociug V. ș.a. Management bancar. Chișinău: ASEM, 2008. 137 p.
2. Casian A. Banca comercială ca întreprindere financiară. Tz. Dr. în Șt. Ec. Chișinău, 1999. 137 p.

3. Croitoru A. Implicații manageriale în sporirea competitivității băncilor comerciale. Chișinău: ASEM, 2013, 249 p.
4. Ionciță M. Petrescu E.C. ș.a. Abordări macro și microeconomice ale competitivității în sectorul serviciilor. Revista de Marketing Online, nr.1, vol. II, p. 76-82.  
<http://www.editurauranus.ro/marketing-online/21/pdf/11.pdf> (ultima vizită: 01.03.2013).
5. Nistor I., Lupulescu G. Puncte de vedere asupra utilizării unor indicatori de performanță bancară. În: Finanțe – Provocările Viitorului, nr. 6, 2007, p. 34-39.
6. Рожков М.Н., Красникова Е.И. Разработка модели конкурентноспособности кредитных услуг банка. În: Банковское Дело, no. 9, 2007, p. 68-71.

## ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ИЛИ ПОЧЕМУ УХОДЯТ ЛУЧШИЕ

ЛАБУНКО Ирина, др., ст. преп.  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова

**Summary.** *In our modern world leaders of large, medium and small enterprises have become more and more access to specialists in organizational management with the following request: "Build us, please, an effective system of remuneration. Our employees do not work as hard as we would like, and most importantly, not as they are capable of ". Why is this happening? In this article you will find answers and recommendations on this issue.*

В последнее время руководители крупных и не только предприятий обращаются к специалистам по организационному управлению со следующей просьбой: "Постройте нам, пожалуйста, эффективную систему оплаты труда. Наши сотрудники работают не так усердно, как нам хотелось бы, и, главное, не так, как они способны!". Оклад, проценты, бонусы, подарки - вот те инструменты, на которые менеджеры всех уровней возлагают свои надежды, пытаясь расшевелить свой персонал и удержать в компании самых ценных сотрудников. Конечно, руководители знают, что деньги - не всегда самое главное, и пытаются использовать и нематериальные стимулы - доски почета, корпоративные праздники, общие ценности и многое другое. Но, как показывает опыт, они снова и снова обращаются к специалистам за помощью - потому что уходят ценные сотрудники, уходят топ-менеджеры, а оставшиеся не проявляют того рвения и энтузиазма, которого хотелось бы...

Почему это происходит? Все перечисленные выше усилия направлены на создание внешних систем мотивирования, т.е. способов, которыми организации пытается повлиять на эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение и лежащий в "зоне трудного доступа" для организации. Речь идет о внутренней мотивации. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или наоборот, работает "спустя рукава", почему какой-то род деятельности ему по душе, а другой - нет.

Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно. Поэтому многие руководители, осознавая, что не могут так глубоко повлиять на своих подчиненных, оставляют вопрос внутренней мотивации на совести специалистов по найму. Они полагают (впрочем, достаточно справедливо), что эта задача должна решаться на уровне входа в организацию - т.е. надо брать на работу только тех, у кого уже есть эта самая, странная и неуловимая, внутренняя мотивация работать именно в их компании и именно над поставленными задачами.

Это утверждение абсолютно бесспорно. Но, тем не менее, в долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации. Потому что она имеет свойство испаряться - вчера вроде еще была, а сегодня уже нет... А поскольку эта прозрачная субстанция тяжело распознаваема, особенно в крупных компаниях, где все поставлено на поток, то процесс ее

"испарения" зачастую остается незамеченным до тех пор, пока не происходит серьезных срывов в работе, или пока сотрудник внезапно для компании не покидает ее.

Яркий пример - молодые специалисты. Кому из вас не доводилось слышать историю о том, как компания взяла на работу выпускника ВУЗа, талантливого, но еще мало знающего о практике применения своих талантов и реалиях бизнеса. Компания учила новичка всем премудростям, руководство лелеяло надежды - "этот энтузиазм плюс немного опыта - и это будет самый эффективный наш сотрудник". Однако в тот самый момент, когда эти розовые надежды были, кажется, уже на грани реализации, их главный реализатор, поблагодарив за все, чему его здесь научили, исчезает в офисе другого работодателя (хорошо еще, если не конкурента)! Порой это происходит из-за того, что финансовое вознаграждение молодого специалиста сильно отстает от его фактических успехов. Однако нередко решающей причиной является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию. Чаще всего - по вине организации.

Особенно остро эта проблема встает при управлении группой сотрудников, которых в науке именуют "интеллектуальными работниками". Для этих самостоятельных, творческих профессионалов наличие собственной внутренней мотивации к работе является одним из ключевых факторов выбора компании и эффективности труда. А сколько сегодня на рынке компаний, в которых эта группа не просто обслуживает производство, а является как раз тем основным ресурсом, за счет которого создается рыночный продукт? Для такой компании демотивация нескольких ключевых фигур практически равна скорому краху.

### **Так что же делать или наоборот не делать?**

Итак, особенностью внутренней мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но зато в отрицательную сторону - способна. Однако отчаиваться не стоит - на самом деле все не так уж плохо, потому что обычно организация стартует в своих отношениях с работником из чрезвычайно выгодной для себя позиции. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа - это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Не только для молодежи, но и для сотрудника с десятилетним опытом работы в данной области, любой новый работодатель интересен, т.к. представляет собой уникальный набор задач, которые предстоит научиться решать.

Соответственно, основная задача - это не потерять эту выгодную позицию. Раз организация может повлиять на внутреннюю мотивацию только в отрицательную сторону, необходимо приложить все усилия для минимизации этого влияния. Т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации. Что это за факторы и как это сделать - я и попытаюсь изложить в этой статье. Я постаралась выделить некоторые из возможных факторов демотивации, которые, на мой взгляд, оказывают ключевое влияние, и расположила их в приблизительном хронологическом порядке проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и абсолютно иным. Итак:

#### **1. Нарушение негласного "контракта"**

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в

самом лучшем свете. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат - внутренней мотивации больше нет.

*Следовательно, исходя из первого фактора, можно предложить следующие рекомендации* - это максимум реалистичной информации в процессе отбора и формирование реалистичных ожиданий.

## **2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.**

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные специалисты по найму знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

*Рекомендации:* одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

## **3. Игнорирование идей и инициативы.**

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

*Рекомендации:* прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

## **4. Отсутствие чувства причастности к компании.**

Данный демотиватор, на мой взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

*Рекомендации:* Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатных работников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

#### **5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.**

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная деятельность через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без ощущения результатов в течение такого длительного срока.

*Рекомендации:* Для сотрудников "рутинной" сферы создавайте время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их.

#### **6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.**

Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

*Рекомендации:* радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

#### **7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника**

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

*Recomandări:* в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

В конечном результате я надеюсь, что изложенные мною в этой статье идеи и рекомендации дадут импульс к лучшему пониманию персонала компаний и реализации неиспользуемого до этого потенциала сотрудников. Более того, многие из предложенных мною рекомендаций достаточно просты и являются составляющей частью эффективного управления - и при этом, как показывает опыт, действительно помогают бороться с демотивацией.

#### Литература:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2005.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Батьковский А.В. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №21.
4. Голушко А.Н. Замысловатый мотив // Управление персоналом - 2008. - №3.
5. Дежин В.А. Эффективность работы в организации //Управленец. - 2008. - №7.

## STRATEGII MANAGERIALE DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI INTELLECTUAL ȘI A COMPONENTELOR ACESTUIA ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ

*ZAMARU Victor, drd., lect. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *As a result of the transformation of science in direct force of production, the rhythm and extent of economic development as well, and values greater edification of natural resources depend more than ever of human factor, labor qualification and its rational use. Without minimizing the role of other factors of production that determines the economic and social progress of any nation, without underestimating the importance of materials investment, it must emphasize the role of intellectual capital in economic growth strategy.*

**Cuvinte cheie:** *capital intelectual, capitalul uman, capitalul organizațional, capital relațional.*

Calitatea managementului în economia concurențială este un factor determinant al succesului în asigurarea eficienței economice atât la nivel de unitate economică cât și la nivel macroeconomic. Un management eficient și performant în afaceri se datorează capacității companiei și personalului de a răspunde prompt la provocările mediului extern și intern de activitate a organizației. Acest lucru poate fi realizat prin dezvoltarea strategiilor manageriale de consolidare și reabilitare a elementelor capitalului intelectual.

În opinia cercetătorului Van Buren (1999), capitalul intelectual al unei organizații include trei categorii de elemente prioritare: **capitalul uman** – ce se manifestă prin abilitățile (măiestria) angajaților, **capitalul organizațional (structural) al companiei** – care integrează procese care se desfășoară în organizație și **capitalului relațional** – reprezentat fiind de relațiile cu clienții și furnizorii.

În structura capitalului intelectual, **capitalul uman** al companiei constituie elementul de bază și determină dezvoltarea cu succes a celorlalte componente ale capitalului intelectual.

Direcția principală a dezvoltării **capitalului uman** al organizației este sporirea nivelului competențelor colaboratorilor, acumularea experienței profesionale și deprinderilor practice, etc.

Așadar, vom examina principale căi și mecanisme a dezvoltării capitalului uman al companiei.

O direcție importantă a dezvoltării capitalului uman în organizație este implementarea în companie a sistemului integru de instruire a personalului și creșterea calificării acestuia [4]. Acest mecanism de dezvoltare a capitalului uman al organizației sporește competitivitatea organizației. Astfel compania poate să reacționeze oportun la condițiile flexibile ale pieței, deoarece instruirea personalului contribuie la crearea inovațiilor și la generarea de noi idei și soluții. Pentru a reacționa în mod adecvat și oportun la schimbările pieței, fiecare organizație trebuie să se transforme în organizație, în care există un proces continuu de instruire a angajaților.

Conducătorii companiilor care oferă investiții în dezvoltarea personalului întreprinderii, obțin totodată un efect mai mare al investițiilor generale. Investițiile în capitalul uman reprezintă perspectiva consolidării competitivității organizației pe termen lung prin asistarea și deservirea mijloacelor fixe sau a utilajului modern cu specialiști calificați. Cheltuielile care sunt suportate de organizație pentru instruirea și dezvoltarea personalului se consideră a fi investiții în dezvoltarea potențialului intelectual din organizație [5].

Trebuie de remarcat faptul că tipul și volumul investițiilor în mod ideal trebuie să corespundă sarcinilor și posibilităților organizației. În asemenea caz eficiența investițiilor va fi maximă. Managerii se confruntă cu problema măsurării randamentului mijloacelor investite în personal, deoarece este destul de complicat de a urmări dependența directă a productivității muncii lucrătorilor de volumul investițiilor efectuate. Metode ce pot servi drept bază pentru stabilirea eficacității investițiilor în instruirea colaboratorilor pot fi evaluările colaboratorilor și rezultatele sondajelor în rândul acestora. Instruirea calitativă a personalului are un mare randament pentru angajator sub formă de creștere a productivității muncii și a aportului general în afaceri din partea colaboratorilor din contul acumulării de către aceștia a experienței profesionale și calificărilor adecvate. Instruirea colaboratorilor, sporirea deprinderilor și cunoștințelor profesionale, acordarea de certificate de specializare și licențe, sporește nivelul devotamentului angajaților față de companie. Toate aceste măsuri sunt extrem de importante pentru dezvoltarea capitalului intelectual al companiei și pentru menținerea competitivității companiei.

O strategie managerială eficientă de dezvoltare a capitalului uman este *participarea în grupurile intelectuale non-formale* în interiorul organizației [3]. Aceasta este o modalitate de instruire și de transmitere a cunoștințelor prin atragerea personalului companiei în grupuri non-formale, ce au la baza constituirii lor interese sociale și profesionale. Membrii grupurilor non-formale colaborează între ei, își împărtășesc ideile și se învață reciproc, astfel reușesc să transmită cunoștințele și experiențele membrilor grupului din care fac parte. Asemenea grupuri pot să apară de la sine, fără indicația conducătorilor, dar ele foarte ușor pot fi distruse prin presiunea și restricțiile care pot să apară de la structurile formale. Grupurile non-formale nu pot fi create și monitorizate de către conducători, dar în schimb, conducerea poate contribui la dezvoltarea acestora.

O altă strategie managerială de dezvoltare a capitalului uman poate fi *semnarea acordului de colaborare* între manageri și angajați. Această strategie devine eficientă dacă în acordul semnat sunt reflectate așteptările ambelor părți. În așa mod, se poate ajunge la o înțelegere reciprocă, mai ales în cazul formulării clare a avantajelor reciproce. Dacă ambele părți participante la acest acord au încredere una în alta, sunt pregătite să exercite schimbul de cunoștințe și să tindă spre acceptarea ideilor propuse de participanții la acord, ei vor beneficia de rezultate optime, informații noi și relații reciproc avantajoase. Totodată, pentru a avea o colaborare eficientă trebuie să existe deschidere pentru discuții și amendamente. Este binevenită expunerea deschisă a gândurilor, propunerilor și recomandărilor ca parteneri cu funcții egale. Cu regret, în multe companii un asemenea tip de instruire nu se practică din cauza unor bariere manageriale.

La perfectarea acordurilor de colaborare între manageri și angajați este necesară respectarea din partea managerilor următoarelor recomandări [6]:



- indicarea rezultatelor dorite, dar neimpunerea unor metode și mijloace exacte de atingere a lor;
- determinarea regulilor generale și restricțiilor, dar neimpunerea instrucțiunilor și procedurilor concrete, pentru ca angajații să poată manifesta inițiativă în cazul modificării unor circumstanțe;
- implicarea subalternilor în elaborarea etaloanelor și criteriilor pentru lucrul ce se consideră acceptat și excelent;
- menținerea unui nivel înalt de încredere pentru evaluarea rezultatelor prin metode calitative și cantitative, acordând calificativul de „lucru executat bine”, „lucru executat mediu”, „lucru executat slab”;
- comentarea rezultatelor și a consecințelor pozitive sau negative care vor avea loc;
- este necesar ca acordul despre colaborare să fie consolidat cu sprijinul sistemului managerial al organizației.

O altă strategie de dezvoltare a capitalului uman este loialitatea angajaților și a managerilor față de companie. Cel mai eficient instrument de consolidare a loialității personalului este *crearea intereselor comune* [2]. O asemenea acțiune constă în următoarele: angajatul/managerul este în posesia companiei, în timp ce compania aparține lucrătorului, de exemplu, prin intermediul schimbului de concepții. Pentru ca angajații să joace rolul pozitiv în dezvoltarea și gestionarea capitalului uman, ei trebuie să transmită companiei cunoștințele în diverse direcții de activitate a acesteia. Totodată, primele lucrătorilor devin dividende pentru capitalul uman investit de către ei.

*Implicarea personalului companiei în procesul de luare a deciziilor și delegarea împuternicirilor* este o altă strategie eficientă de consolidare a loialității colaboratorilor companiei, devotamentului acestora pentru obiective organizației. Este necesară conștientizarea de către colaborator a limitelor răspunderii sale, scopurile și criteriile de evaluare a lucrului efectuat. Adică colaboratorul trebuie să cunoască care împuterniciri îi sunt delegate și ce răspundere poartă în legătură cu executarea lor. El trebuie să cunoască, care este rezultatul așteptat al muncii sale și care trebuie să fie acțiunile lui pentru a-l obține. Managerii trebuie să identifice, care cerințe să fie îndeplinite față de activitățile specifice și cum acestea vor influența asupra lucrului și rezultatelor subalternilor săi. *Motivarea, antrenarea și stimularea personalului* constituie unul dintre cele mai importante instrumente de dezvoltare a capitalului uman al organizației.

Pentru asigurarea dezvoltării capitalului uman al companiei prin intermediul angajaților, managerii trebuie să asigure:

- un pachet competitiv de recompense;
- recunoașterea importanței și valorii lucrului acestuia pentru companie (de către conducere, colegi);
- statutul în companie;
- posibilități pentru instruire, dezvoltare, obținerea cunoștințelor și experienței;
- posibilitatea de ași împărtăși cu colegii experiența, de a merita stima colegilor și managerilor;
- posibilitatea planificării carierei și a avansării pe scara ierarhică a companiei;
- lansarea sarcinilor și proiectelor complicate, unice dar și atractive pentru angajați;
- oferirea libertății în alegerea și testarea noilor metode de lucru;
- crearea posibilităților pentru auto-realizare, participare la luarea deciziilor, elaborarea strategiei de dezvoltare a companiei.

Așadar, în numărul rezultatelor de bază și indicatorilor dezvoltării capitalului uman al companiei pot fi evidențiate următoarele elemente: ridicarea calificării lucrătorilor, creșterea deprinderilor profesionale și experienței colaboratorilor, îmbunătățirea relațiilor reciproce între manageri și angajați, ceea ce permite conducătorilor de a înțelege mai bine necesitățile colaboratorilor săi, deci și a-i motiva mai eficient, precum și consolidarea loialității colaboratorilor, sporirea devotamentului acestora.

A doua componentă a dezvoltării capitalului intelectual este dezvoltarea capitalului organizațional al companiei.

În procesul formării și dezvoltării capitalului organizațional are loc transferul cunoștințelor individuale în sistemul managerial al organizației și consolidarea acestuia, în scopul utilizării lui cât mai eficient.

Scopul capitalului organizațional pentru a asigura o dezvoltare durabilă în timp este de a crea condiții optime pentru schimbul rapid de cunoștințe, acumularea lor colectivă, reducerea timpului pentru implementarea noilor cunoștințe, sporirea productivității muncii, etc

Printre strategiile de dezvoltare a capitalului organizațional al companiei se numără *crearea rețelelor de comunicare și a bazei de cunoștințe* [1], adică utilizarea programelor de gestiune a informației care asigură fiecărui colaborator al organizației acces la know-how-ul colectiv. Aceste programe ajută la economisirea timpului, pe care colaboratorii îl consumă pentru executarea unei sau altei lucrări, asigură conectarea imediată a specialiștilor la baza de date cu cunoștințe a firmei și pot să soluționeze problemele apărute în una din secții sau departamente din companie. Odată cu conectarea la aceste programe, este posibilă obținerea datelor despre specialiștii necesari, opinia și recomandările specialiștilor referitoare la anumite probleme. De asemenea, ele pot dispune de tabele electronice de anunțuri, forumuri pentru discuții și training-uri.

Acest instrument ajută la creșterea competitivității companiilor și la fluidizarea cadrelor. Cu cât mai rapid novicii din cadrul companiei vor asimila informația necesară, cu atât mai rapid vor începe să aducă beneficiu. În cazul fluctuației cadrelor, fiecare persoană concediată ia cu sine toate cunoștințele, iar cel ce se angajează în locul lui aduce cu sine altele. De aceea, este necesar de a prelucra și păstra cunoștințele în forma comodă pentru utilizare atât cele deținute de fostul angajat cât și cele a noului venit.

Cunoștințele, care se acumulează în bazele de date constituie „pagini aurii” corporative, ce conțin informații despre experiența de muncă a colaboratorilor, informații despre clienți, furnizori, concurenți. „Paginile aurii” corporative permit de a face legătura între persoanele care au nevoie de informații cu cei care le dețin. Ele reprezintă „o hartă, care arată unde sunt concentrate cunoștințele întreprinderii”

Implementând în companie *sistemul de conferințe video*, de asemenea, se poate realiza comunicarea între parteneri sau grupuri de parteneri, subdiviziuni și departamente care se află la o depărtare considerabilă unul de altul. Posibilitatea comunicării naturale, incluzând nu doar capacitatea de a se vedea și a se auzi unul pe altul, dar și de a vizualiza și comenta în comun materiale grafice, diferite obiecte, care se referă la subiectul discuției, inserărilor video sau reportajelor.

În așa mod, pentru sporirea eficacității utilizării și dezvoltării capitalului organizațional este necesară *formarea structurii organizaționale orientate pentru schimbul intensiv de cunoștințe în interiorul organizației* [7]. Element al formării unei asemenea structuri, precum și a formării înțelegerii reciproce și binevoienței între lucrători și organizație constituie *relațiile publice în interiorul corporației*. Aceasta reprezintă totalitatea relațiilor reciproce, care sunt orientate pentru îmbunătățirea comunicării și relațiilor interioare. Se obține aceasta prin sporirea senzației de apartenență corporativă la organizație și îmbunătățirea atmosferei social-economice în colectiv. Totodată, este necesară dezvoltarea măsurilor de adaptare a noilor colaboratori, precum și de sporire a atractivității companiei pentru lucrători pe piața muncii. Organizarea mediului intern favorabil este orientat pentru crearea, menținerea și dezvoltarea sistemului eficient de gestiune a capitalului uman.

A treia componentă a dezvoltării capitalului intelectual este dezvoltarea capitalului relațional, care prevede creșterea numărului de clienți, precum și menținerea relațiilor stabile și de lungă durată cu consumatorii și furnizorii. Urmează de a menționa legătura strânsă a capitalului relațional cu capitalul organizațional, deoarece dezvoltarea cu succes a capitalului relațional este posibilă, în special, din contul îmbunătățirii imaginii, reputației organizației, precum și creării și promovării mărcilor comerciale și a brandurilor. Formarea și dezvoltarea

capitalului relațional al organizației are loc în baza lucrului eficient cu consumatorii și clienții, care asigură loialitatea lor față de organizație din contul acordării mărfurilor, serviciilor sau lucrărilor calitative.

Scopul principal al dezvoltării capitalului relațional este crearea sistemelor eficiente de comunicare cu clienții, furnizorii și partenerii pentru consolidarea relațiilor existente precum și atragerea noilor clienți.

Una dintre concepțiile, care permit eficient de a utiliza resursele deja existente este *Managementul lanțului de aprovizionare*, sau Supply Chain Management (SCM) [8]. SCM este o noțiune complexă, care tratează problemele asigurării tehnico-materiale ale întreprinderilor industriale nu ca asigurare cu materiale finite, elemente de completare, unități și noduri de asamblare, dar ca o căutare activă pe bază de concurs a partenerilor optimi pentru amplasarea comenzilor de inginerie, tehnologice și de producție, care se bazează pe specializare îngustă. În rezultat se creează o rețea mereu renovabilă și modernă de furnizori sau parteneri competitivi. Fără un grup de furnizori actuali și potențiali, care au abilități să lucreze eficient nu pot exista tehnologiile contemporane de gestiune a businessului: furnizarea strict în termen (Just-in-Time) și managementul calității totale (TQM).

O altă resursă importantă a companiei precum și indicator al competitivității este baza de date a clienților. De aceea, unul dintre instrumentele dezvoltării capitalului relațional este *formarea și perfecționarea bazei de date a clienților și a consumatorilor* [9], precum și în concordanță cu preferințele acestora, care constituie unul dintre factorii competitivității companiei. Capitalul de consum al organizației, care se formează în acest mod, contribuie la sporirea calității deservicii consumatorilor. Unele organizații în procesul de deservire a clienților le transmit acestora informații suplimentare, care servesc drept factor de utilizare eficientă a mărfii comercializate.

O strategie de dezvoltare a capitalului relațional poate deveni *accesul consumatorilor la informația suplimentară a companiei* [10]. Obținând, pe de o parte, reducerea prețului de cost, iar pe de altă parte, stabilirea parteneriatelor de colaborare.

În cadrul dezvoltării capitalului de consum este posibilă *crearea alianțelor cu concurenții sau consumatorii pentru desfășurarea în comun a activității de Cercetare-Dezvoltare*.

Activitatea de Cercetarea – Dezvoltare reprezintă o activitate ce face obiectul unei dezbateri un avantaj de ordin științific și tehnologic. Considerăm cercetarea – dezvoltarea ca fiind o activitate de producere de inovație, adică de informație „codificată” și până la urmă rezultatul unui bun public.

De asemenea, un instrument ce poate contribui la dezvoltarea capitalului relațional poate fi *dezvoltarea parteneriatelor cu consumatorii*. În acest caz, un pas important spre calea dezvoltării relațiilor de parteneriat, poate deveni studierea reciprocă a afacerii. Cu cât mai mult cunoaște producătorul despre afacerea consumatorului, cu atât mai deplin el va putea satisface necesitățile acestuia. Acest lucru pentru managementul companiei reprezintă un beneficiu sub formă de informație, care fiind obținută de la consumator prin prestarea unui serviciu, poate să asigure loialitatea lui pentru viitor.

Pentru dezvoltarea capitalului relațional este necesară, de asemenea, utilizarea instrumentelor care constau în *crearea și promovarea mărcii comerciale* [11], care servește drept mijloc activ pentru atragerea atenției cumpărătorilor spre mărfuri și permite consumatorilor să aleagă mărfurile, de care au nevoie.

Cele mai eficiente direcțiile de dezvoltare a elementelor componente ale capitalului intelectual, care contribuie la interacțiunea organică a componentelor sunt:

- crearea grupurilor și echipelor de creație în interiorul organizației;
- formarea bazelor de date în interiorul organizației și a sistemelor informaționale;
- formarea propriului brand al companiei;
- realizarea inovațiilor pe bază de crowdsourcing;
- precum și crearea sistemelor integrate;

Cel mai oportun mod de a dezvolta capitalul intelectual al companiei este implementarea de către managementul organizației acelor strategii care sunt actuale condițiilor economiei concurențiale.

### Bibliografie

1. Drucker P., Inovația și sistemul antreprenorial – București , Ed. Enciclopedică, 1993
2. Neagu O., Capitalul uman – forța fundamentală a dezvoltării, București, 2008.
3. Smîc A., Factorii umani ai competitivității economiei naționale, Teza de doctorat, ASEM, Chișinău, 2007.
4. Th. A. Stewart, Intellectual Capital- The New Wealth of Organizations, London: Nicholas Brealey Publishing House, 1999.
5. Voicu B., Capitalul uman: componente, niveluri, structuri. România în context european, Academia Româna, București, 2005.
6. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала, МЭ и МО, 1996.
7. Брукинг Э., Интеллектуальный капитал, — СПб: Питер, 2001. — 288 с.
8. [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_supp\\_management.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_supp_management.pdf)
9. <http://www.utdallas.edu/~metin/Or6366/Folios/IntroStrategy/scintro.pdf>
10. [http://www.2wglobal.com/www/pdf/Factsheets/Fact\\_sheet\\_Supply\\_Chain.pdf](http://www.2wglobal.com/www/pdf/Factsheets/Fact_sheet_Supply_Chain.pdf)
11. <http://agepi.gov.md/md/trademarks/>

## ASPECTE TEORETICO – CONCEPTUALE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ

*CERNAT Veronica, drd., lect. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *Sustainable development ties together concern for the carrying capacity of natural systems with the social and economic challenges faced by humanity. As early as the 1970s, 'sustainability' was employed to describe an economy "in equilibrium with basic ecological support systems." Scientists in many fields have highlighted The limits to Growth and economists have presented alternatives, for example a ' steady state economy, to address concerns over the impacts of expanding human development on the planet.*

**Cuvinte cheie:** *dezvoltare durabilă, dezvoltare economică, sustenabilitate, Agenda 21, ecomanagement*

Experiența întreprinderilor din întreaga lume ne demonstrează că acele întreprinderi care și – au schimbat modelul de business în unul sustenabil obțin mai multe beneficii. Aceasta se observă din studiul efectuat de Massachusetts Institute of Technology.

Studiul dat a fost realizat pe un eșantion de 2600 de directori executivi și manageri din companii din întreaga lume. În urma acestui studiu 48% [4] din companii și – au schimbat modelul de business, ceea ce reprezintă o creștere cu 20% față de anul trecut. Studiul arată că 37% din respondenți au raportat profituri în urma practicilor de sustenabilitate, ceea ce reprezintă o creștere cu 15% față de anul trecut. Conform acestui studiu majoritatea din întreprinderile care au raportat profit au avut un grad mare de integrare a sustenabilității, prin schimbarea a trei sau patru elemente a strategiei de afaceri, în domenii precum: lanțul de furnizori, marketing, finanțe sau dezvoltare de produs. Ca beneficii obținute în urma integrării sustenabilității respondenții le – au enumerat pe următoarele: construirea unui brand responsabil, inovarea produselor/serviciilor, creșterea avantajului competitiv, creșterea eficienței energetice, reducerea consumului de resurse etc.

Acest studiu a identificat un șir de caracteristici [4] comune ale companiilor care au raportat profituri:

- ✓ sunt pregătite să - și schimbe strategia de afaceri;
- ✓ au introdus sustenabilitatea printre preocupările permanente ale conducerii;

- ✓ măsoară și urmăresc obiectivele și performanța practicilor de sustenabilitate;
- ✓ înțeleg așteptările clienților legate de produse și servicii sustenabile, ș.a.

În contextul creșterii populației și al consumului de resurse naturale, dezvoltarea durabilă sau dezvoltare sustenabilă este un model de dezvoltare ce vizează echilibrul între creșterea economică, calitatea vieții și protejarea mediului pe termen mediu și lung, fără creșterea consumului de resurse naturale dincolo de capacitatea de suportabilitate a Pământului.

Conceptul de dezvoltare durabilă sau a luat naștere acum 30 de ani, ca răspuns la apariția problemelor de mediu și a crizei de resurse naturale, în special a celor legate de energie. Practic, Conferința privind Mediul de la Stockholm din 1972 este momentul în care se recunoaște că activitățile umane contribuie la deteriorarea mediului înconjurător, ceea ce pune în pericol viitorul Planetei.

Câțiva ani mai târziu, în 1983, își începe activitatea Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), având ca scop studierea dinamicii deteriorării mediului și oferirea de soluții cu privire la viabilitatea pe termen lung a societății umane. Comisia a subliniat existența a două probleme majore:

- o dezvoltare nu înseamnă doar profituri mai mari și standarde mai înalte de trai pentru un mic procent din populație, ci creșterea nivelului de trai al tuturor;
- o dezvoltare nu ar trebui să implice distrugerea sau folosirea nesăbuită a resurselor noastre naturale, nici poluarea mediului ambiant

Problema – cheie a dezvoltării durabile este opoziția între nevoile de creștere ale populației și limitele impuse de resursele planetei precum și degradarea continuă a mediului.

În 1985, era descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin Convenția de la Viena a început căutarea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară Planeta.

În 1987 în cadrul Raportului WCED de la Brundtland a fost formulată cea mai citată definiție a dezvoltării durabile: *“Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea ce satisface nevoile prezentului, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a - și satisface propriile nevoile”*[3]. Totodată, Raportul admitea că dezvoltarea economică nu poate fi oprită, dar că strategiile trebuie schimbate astfel încât să se potrivească cu limitele ecologice oferite de mediul înconjurător și de resursele planetei.

Raportul Brundtland[2] cuprindea câteva obiective potrivit cărora realizarea dezvoltării durabile înseamnă:

- asigurarea în continuare a creșterii economice cu respectarea condiției de bază a conservării resurselor naturale;
- eliminarea sărăciei și asigurarea condițiilor satisfacerii nevoilor esențiale de muncă, hrană, energie, apă, locuință și sănătate;
- orientarea proceselor de creștere economică spre o nouă calitate;
- asigurarea unei creșteri controlate a populației;
- conservarea și sporirea resurselor naturale, supravegherea impactului dezvoltării economice asupra mediului;

- restructurarea tehnologiilor de producție și menținerea sub control a riscurilor acestora;

- asigurarea unei abordări integrate a deciziilor privind creșterea economică, mediul înconjurător și resursele de energie. Termenul de dezvoltare durabilă a devenit mai cunoscut după Conferința internațională privind mediul și dezvoltarea, organizată de Națiunile Unite la Rio de Janeiro în 1992, cunoscută sub numele de “Summit-ul Pământului”, la care au participat reprezentanți din aproximativ 170 de state. Dezvoltarea durabilă a fost definită ca fiind: *“o nouă cale de dezvoltare care să susțină progresul uman pentru întreaga planetă și pentru un viitor îndelungat”*[1]. Scopul summitului a fost stabilirea unei noi strategii a dezvoltării economice, industriale și sociale în lume, cuprinsă sub numele de dezvoltare durabilă, *“sustainable development”*. Ea a avut ca rezultat elaborarea mai multor convenții referitoare la schimbările de climă (reducerea emisiilor de metan și dioxid de carbon), diversitatea biologică (conservarea speciilor) și stoparea defrișărilor masive. Tot atunci a fost elaborată și Agenda 21: Program de

Acțiune pentru Dezvoltarea Durabilă, un plan concret de acțiune privind politicile-cheie pentru realizarea dezvoltării durabile și modul de abordare a problemelor legate de mediu. Acesta a avut ca efect inițiative de implementare a Agendei 21 la nivel sectorial, regional și mai ales local, reorientări semnificative în politica mediului și inițierea strategiilor pentru dezvoltarea durabilă.

Cbt privește industria, Agenda 21 a identificat două direcții majore de acțiune[2]:

1. dezvoltarea și promovarea de modele durabile de producție și consum;
2. îmbunătățirea și restructurarea procesului de decizie pentru integrarea simultană a aspectelor ecologice și socio-economice.

Recomandările legate de modelele de consum se referă la:

- a) evaluarea relației dintre producție și consum, mediu, inovare tehnologic, creștere economică, dezvoltare și factorii demografici;
- b) analiza schimbărilor în structura industriei pentru realizarea unei creșteri economice cu o intensitate materială redusă;
- c) examinarea modului în care creșterea și prosperitatea economică pot fi atinse simultan cu reducerea consumului de energie și de materiale și diminuarea generării de substanțe nocive.

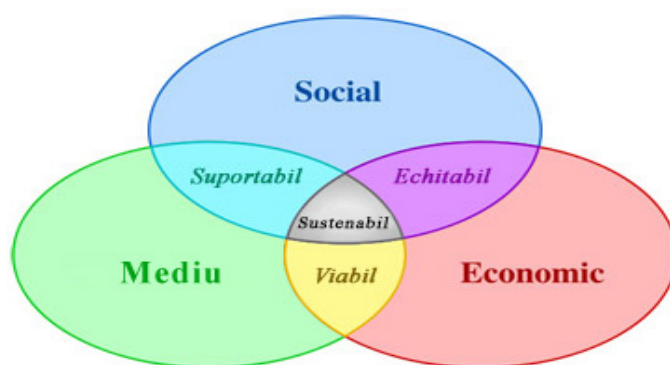
**Tabelul 1. Elementele Agendei 21**

<b>Elemente</b>	<b>Probleme</b>
Dimensiunea socială și economică a dezvoltării	Sărăcie; producție și consum; sănătate; așezări umane; integrarea deciziilor.
Conservarea și managementul resurselor naturale	Atmosferă; păduri; teren; munți; diversitate biologică; ecosisteme; biotehnologie; resurse de apă proaspătă; produse chimice toxice; deșeuri solide și radioactive nocive
Întărirea rolului grupurilor importante	Tineret; femei; populații indigene; ONG – uri; autorități locale; asociații de comerț; afaceri; fermieri; comunități tehnico - științifice
Instrumente de implementare	Finanțe; transfer tehnologic; informații; conștiință publică; educație; construcția capacităților pentru participare și dezvoltare; instrumente juridice; cadru instituțional

*Sursa: “Direcții strategice ale dezvoltării durabile în România”, Institutul European din România 2006: [http://strategia.ncsd.ro/docs/comentarii/3\\_fc.pdf](http://strategia.ncsd.ro/docs/comentarii/3_fc.pdf)*

După zece ani, la Johannesburg, în 2002, al doilea Summit al Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă a stabilit dezvoltarea durabilă ca element-cheie al direcțiilor de activitate ale ONU și a trasat direcțiile politice de implementare a Agendei 21. Guvernele au convenit obligații, obiective și direcții concrete de acțiune pentru realizarea obiectivului general al dezvoltării durabile. Planul de Implementare a Summitului Mondial privind dezvoltarea durabilă și Declarația de la Johannesburg privind dezvoltarea durabilă adoptate au adus progrese în înțelegerea conceptului de dezvoltare durabilă, prin evidențierea legăturii dintre sărăcie, mediu și utilizarea resurselor naturale. Prin primul document, s-au stabilit măsuri concrete de acțiune în domeniul precum eradicarea sărăciei, modificarea modelelor de producție și consum, protejarea sănătății și utilizarea durabilă a resurselor naturale -, iar prin cel de-al doilea s-au reafirmat cei trei piloni interdependenți ai dezvoltării durabile: dezvoltare economică, dezvoltare socială și protecția mediului la nivel local, național, regional și global.

Pilonii dezvoltării durabile au ca numitor comun vectorul sustenabilității ei alte trăsături distincte, potrivit schemei următoare.



**Figura 1.** Schema dezvoltării durabile

*Sursa: Multidisciplinaritate, interdisciplinaritate și transdisciplinaritate: abordări teoretice și implicații pentru strategia dezvoltării durabile posteriză.*

[http://store.ectap.ro/articole/532\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/532_ro.pdf)

Sustenabilitatea este cel mai bine definită ca posibilitatea anumitor sisteme naturale ei/sau umane de a exista ei funcționa performant, în prezent ei într-un viitor nedefinit.

Deei asociată cu dezvoltarea durabilă, spre deosebire de aceasta, sustenabilitatea este o categorie cu o sferă de cuprindere mult mai extinsă. Dezvoltarea durabilă presupune capacitatea de a manageria procesele dezvoltării economice ei sociale, astfel încât pământul (mediul) să poată susține viitoarele generații, în același mod ca ei generațiile prezente. Ca proces, dezvoltarea durabilă se desfășoară continuu ei „nu poate fi realizată” în sensul limitării sale în timp.

În iunie 2012, la Rio de Janeiro, a fost cel de – al treilea Summit al Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă. Obiectivul acestei conferințe a fost de a asigura un angajament politic reînnoit pentru dezvoltarea durabilă, evaluarea progreselor realizate până în prezent și lacunele în punerea în aplicare a rezultatelor principalelor summit – uri privind dezvoltarea durabilă, precum și abordarea provocărilor noi și emergente. În acest scop, accentul s – a pus pe două teme majore:

- ✓ Economia verde, în contextul dezvoltării durabile și al eradicării sărăciei;
- ✓ Cadrul instituțional pentru dezvoltarea durabilă.

Noutatea pe care o aduce acest concept se referă la creșterea controlată prin realizarea interdependențelor între creșterea economică propriu – zisă și noi factori: mediul înconjurător și calitatea vieții, pe fondul menținerii unor condiții de echilibru între variabile precum viața economico – socială a omenirii și natura, între utilizarea resurselor pentru economie și capacitatea mediului de a furniza noi resurse, fără a afecta viitoarelor generații accesul și dreptul la resursele de care dispunem în prezent, între condițiile de viață și muncă ale diferitor categorii de populație, în ideea asigurării unei bunăstări generale.

Cursa pentru creștere economică a afectat și afectează în continuare numeroase țări aflate în curs de dezvoltare, în timp ce țările dezvoltate au ținut către cel mai ridicat nivel al creșterii economice. Forțarea creșterii economice a guvernat toate economiile țărilor dezvoltate determinând lupta pentru obținerea avantajelor competitive pe toate nivele, neluându – se în considerare avertizările ecologiștilor cu privire la “capacitatea mediului de a suporta specia umană în mod durabil.” Creșterea economică a condus la o rată înaltă de epuizare a resurselor și la o poluare accentuată a mediului.

În contextul actual al stării lumii, obiectivul tradițional al creșterii trebuie înlocuit cu cel al dezvoltării, care să pună în centrul atenției omul și mediul, nu cursa de îmbunătățire a scorurilor unor indicatori. Creșterea economică – desemnează sporul cantitativ al unor indicatori sintetici macroeconomici; dezvoltarea economică – implică îmbunătățirea și perfecționarea structurilor socio – profesionale, asimilarea realizării tehnico - științifice la nivel micro și macroeconomic; dezvoltarea durabilă – ideea ce se află la baza acestui concept este aceea de a asigura o calitate

mai bună a vieții pentru toți locuitorii planetei, atât pentru generația prezentă, cât și pentru generațiile viitoare.

Tranziția de la creșterea economică la dezvoltarea durabilă poate fi considerată o cotitură importantă a istoriei evoluției umane, dificil de realizat în contextul în care, tendința omului, ca urmare a caracterului său egoist este de a valorifica acum și cât rapid toate oportunitățile de înăvuiere.

### Bibliografie

1. “Dezvoltarea Durabilă”: <http://www.constientizarerurala.ro/dezvoltare-durabila/17-concept-dezvoltare-durabila>
2. “Direcții strategice ale dezvoltării durabile în România”, Institutul European din România 2006: [http://strategia.ncsd.ro/docs/comentarii/3\\_fc.pdf](http://strategia.ncsd.ro/docs/comentarii/3_fc.pdf)
3. Disciplina: “Managementul dezvoltării durabile” [http://www.intreprinzator.com/claroline/claroline-latest/courses/MANDEZ01/document/CURS\\_FINAL\\_MDD.pdf](http://www.intreprinzator.com/claroline/claroline-latest/courses/MANDEZ01/document/CURS_FINAL_MDD.pdf)
4. <http://www.responsabilitatesociala.ro/stiri-csr/studiu-numarul-companiilor-care-au-avut-profit-datorita-practicilor-sustenabile-a-crescut.html>
5. [http://store.ectap.ro/articole/532\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/532_ro.pdf)

## INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

*SANDULACHI Veronica, asist. univ.  
HĂBĂȘESCU Mariana, drd., lect. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R.Moldova*

**Summary.** *Organizational culture is considered an essential success factor for an organization because it defines to employees and outsiders what an organization represents. A feature of organizational culture is an effective communication and how information is shared and exchanged within the company. Good communication is what keeps internal processes running smoothly and helps to create positive relations with people both inside and outside the organization. The relationship between organizational culture and communication makes possible the task of achieving short and long term objectives of the company.*

**Cuvinte cheie:** *cultura organizațională, comunicare organizațională.*

Cultura și comunicarea din totdeauna au fost aspecte ce au relaționat și s-au interconționat reciproc în mediul social și organizațional. Oamenii de știință au observat că companiile prospere dețin o caracteristică specifică, care în final a fost identificată și recunoscută sub noțiunea de „cultură organizațională”. Cu toate că această noțiune are mai multe dimensiuni de abordare, comunicarea organizațională are o tangență inevitabilă, fapt recunoscut de mai mulți autori.

Autorii Tagiuri R. și Litwin G. H. definesc cultura organizațională ca fiind *sentimentul sau climatul, generat de mediul intern al organizației, dar și maniera de comunicare a membrilor organizației cu clienții și furnizorii.*

Tangența dintre comunicarea organizațională și cultura organizațională este notată și de către W. P. Barnett care menționează că *pentru a înțelege cultura organizațională a unei companii este necesar, mai întâi de toate, de a analiza comunicarea membrilor organizației.*

Gerald L. Pepper a generalizat că *organizațiile sunt culturi construite prin comunicarea (utilizarea limbajului verbal și non-verbal) dintre membrii organizației.*

”Webster’s New Collegiate Dictionary” definește cultura organizațională ca fiind *un model de integrare a comportamentului uman ce include modalități de gândire, limbaj, acțiune cât și artefacte.*

Astfel, cultura organizațională ia geneză și se consolidează ca urmare a interacțiunilor repetate între membrii organizației, care în esență sunt modelate de puternici parametri



influențatori precum: stilul de conducere, structura organizațională, politicile și practicile companiei, inovațiile și orice alte elemente constitutive care generează un plus de valoare și suport proceselor organizaționale. Angajații odată ce asimilează cultura organizației în care activează, acceptă necondiționat toate regulile jocului, nu au nevoie de indicații și îndemnuri suplimentare.

Din aceasta rezultă că procesul de comunicare organizațională poate fi privit ca o parte componentă a culturii organizaționale. Simplificînd, putem afirma că cultura organizațională se manifestă prin comunicarea organizațională. Însă cultura organizațională este mai mult decît comunicarea organizațională deoarece, ultima se regăsește la nivelul exterior al culturii organizaționale, adică ceea ce poate fi observat ușor.

O caracteristică cheie a culturii organizaționale este o bună comunicare și modul în care informația este împărtășită și schimbată în cadrul organizației. Comunicarea eficientă este ceea ce ține de procesele interne care rulează fără probleme și ajută la crearea unor relații pozitive cu oameni atât în interiorul cât și în afara organizației.

Analiza timpului de lucru mediu statistic a unui manager arată că circa 80% din timp este folosit pentru discuții, ascultare activă, scriere mesaje (scrisori) - adică pentru comunicare. Procesul de comunicare reprezintă un schimb dinamic de idei, cunoștințe, păreri, și informație între oameni, care are loc la diferite nivele: formal sau neformal, intelectual sau emoțional. Comunicarea este un proces de interacțiune care include: emițătorul de informație, destinatarul informației, și mesajul propriu-zis. În procesul comunicării între oameni, emițătorul ca și destinatarul poate fi reprezentat de o persoană sau de un grup de persoane. Mesajul transmite esența nu doar prin conținutul său, dar și prin mijlocul sau simbolul care a fost utilizat pentru transmiterea sa.

În cadrul acestui articol, interesul nostru este limitat doar la comunicarea organizațională, adică schimbul de mesaje în interiorul organizației, între organizații, dar și între organizație și mediul de interacțiune. Comunicarea organizațională se manifestă la nivel individual (superior-subaltern), de grup (ședința unei subdiviziuni sau a unui grup de lucru), public (mesajele top-managerilor), de masă (relații cu publicul, etc.).

Comunicarea organizațională incluzînd mesajele transmise și primite în interiorul grupelor formale și neformale în cadrul organizației, se complică în măsura dezvoltării structurii organizaționale, cuprinzînd diverse activități cum ar fi: emiterea directivelor, consultarea angajaților, interviul de angajare, evaluarea personalului, creșterea motivației angajaților, rezolvarea conflictelor, crearea grupurilor de lucru și coordonarea activității lor. Altfel spus, comunicarea organizațională se răspîndește asupra tuturor sferelor de activitate a companiilor, avînd un impact semnificativ asupra realizării obiectivelor organizației și asupra motivării angajaților.

Pentru a înțelege mai bine relația cultura organizațională - comunicare organizațională, este necesar de concretizat tipurile și formele de comunicare specifice oricărei companii.

Astfel, în schimburile informaționale, deși principala cotă o deține comunicarea orală sau scrisă – discuții, scrisori, rapoarte etc., un rol important îi revine și comunicării non-verbală, exemplu căreia ar fi: coloristica utilizată în logotipul companiei, designul oficiilor și rețelei de distribuție, adică ceva ușor de recunoscut, ce se asociază cu compania dată. Comunicarea nonverbală include astfel de mijloace de comunicare ca gesturile, mimica, distanța între vorbitori, pauzele, etc. La fel aici putem atribui planificarea spațiilor de lucru, accesibilitatea și transparența vizuală, densitatea angajaților în oficiu, nivelul de iluminare, etc.

Pot fi evidențiate alte tipuri de comunicare organizațională: formală, care este aprobată reieșind din necesitățile interne de producere și productivitate în toate direcțiile; neformală, care este susținută de necesitățile de socializare, fiind orientată către indivizi aparte, dar nu către organizație în ansamblu. Astfel, comunicarea formală reprezintă canalele de bază a comunicării organizaționale prin care circulă toată informația ce are atribuție la activitatea companiei: documente, rapoarte, decizii, ordine, indicații, orice documente de intrare sau de ieșire. Comunicarea neformală este comunicarea personală, care nu se încadrează în careva modele

prestabilite. Această comunicare este complexă după structura sa și de obicei conține la fel de multă informație ca și tipurile formale de comunicare organizațională.

Un alt unghi de vedere, prezintă: comunicarea pe verticală, direcționată de sus în jos, în care informația circulă de la nivelele ierarhice superioare către nivelele ierarhice inferioare. Aceasta de obicei include: ordine, dispoziții, obiective și modalități de realizare, evaluarea angajaților, încercări de creștere a motivației.

Comunicarea pe verticală, direcționată de jos în sus, de obicei include mesajele subalternilor despre executarea sarcinilor, problemele întâlnite, ideile noi de optimizare a proceselor existente, etc. Acest feed-back este foarte important pentru manageri, care sunt informați despre starea lucrurilor, dispoziției angajaților și posibile deficiențe. Subalternii care participă în acest fel de comunicare capătă senzația de participare în gestiunea companiei, întărindu-se nivelul de identitate organizațională.

Comunicarea pe orizontală este un schimb de informații de serviciu între angajații care dețin funcții pe același nivel ierarhic, în interiorul sau exteriorul unei subdiviziuni. Acest tip de comunicare este necesar pentru crearea unor relații pozitive între membrii organizației, pentru o comunicare eficientă, care va contribui la sporirea eficienței activităților comune.

O cultură organizațională puternică, bine conturată, energizează și dezvoltă o comunicare organizațională eficientă dintre diferite nivele ierarhice, subdiviziuni și angajați asigurând astfel orientarea armonioasă a activităților tuturor în atingerea scopurilor prestabilite.

Însă când culturile variază, practicile de comunicare deasemenea variază, generând astfel probleme de comunicare care se manifestă diferit. Unele probleme apar ca rezultat al acumulării unor elemente negative din punct de vedere emoțional, cum ar fi: dezordinea pe masa de lucru, nerespectarea discuțiilor private sau a spațiului personal, întârzieri repetate, colegii care nu ridică receptorul în timp potrivit sau pleacă la masă în cel mai nepotrivit moment, etc.

În cadrul comunicării pe verticală, direcționată de sus în jos pot apărea următoarele probleme:

- limbaj tehnic - executorii și managerii, deseori vorbesc în limbaj diferit, există riscul de neînțelegere când unul din vorbitori utilizează prea des termene tehnice sau profesionale;
- dozarea informației - managerii, uneori, nu pot estima corect ce informație trebuie direcționată executorilor: neajuns de informație nu permite executorului să realizeze corect și eficient sarcina, iar surplus de informație creează iritarea executorului.

În cadrul comunicării pe verticală, direcționată de jos în sus pot apărea următoarele probleme:

- executorii, deseori nu transmit observațiile sale negative din cauza fricii de a fi pedepsit sau concediat;
- obiecțiile transmise regulat, uneori rămân fără răspuns din partea managerilor, din diferite cauze, ceea ce creează impresia inutilității acestui tip de comunicare;
- critica transmisă, uneori nu ajunge la destinatar din cauza preluării acesteia de către șeful nemijlocit;
- pentru clarificarea unor probleme angajații preferă să apeleze la colegii de același rang, dar nu la manageri;

În cadrul comunicării pe orizontală se pot evidenția următoarele probleme:

- terminologia profesională, proprie unei subdiviziuni care deseori nu este înțeleasă de alte subdiviziuni, care apar în rol de destinatar a informației. Odată cu dezvoltarea tehnologiilor avansate se complică și sarcinile devenind mai specifice, ceea ce îngreunează comunicarea între subdiviziuni;
- aspect psihologic, conform căruia fiecare consideră că segmentul său de lucru este cel mai important, ceea ce deseori împiedică colaborarea eficientă între angajați.

Prin urmare, companiile cu o cultură organizațională puternică dețin și o „putere” de comunicare organizațională sporită. O cultura organizațională puternică reglează prin intermediul propriului „sistem de operare” procesele din cadrul organizațiilor, în mod special și cel de

comunicare, astfel, cultura organizațională reprimă acele manifestări ce nu sunt în consonanță cu valorile pe care le promovează, reduce comunicarea toxică și potențialul ei de a produce confuzii, conturându-și și păstrându-și în felul acesta identitatea. Angajații implicați în procesul de comunicare sunt condiționați cultural. Cultura organizațională având puternice valențe educaționale și formative, menține sub control comportamentul organizațional într-o manieră rațională și persistentă. Aceasta se manifestă atât printr-o comunicare eficientă în interiorul organizației cât și prin succese în comunicarea cu outsiderii și publicul larg.

Companiile cu o cultură organizațională subdezvoltată întâmpină deficiențe considerabile în comunicarea internă, ceea ce se manifestă la nivelul fiecărui angajat prin existența multiplelor bariere de comunicare. În aceste organizații se resimte un „gol” și la nivelul comunicării externe, având dificultăți de relaționare cu clienții, furnizorii și publicul larg.

Astfel, impactul culturii organizaționale asupra comunicării, poate fi resimțit cu precădere în situațiile când companiile sunt supuse unor schimbări (crize). Anume în situațiile când trebuie să se acționeze prompt și fără echivoc, o cultură organizațională „slabă” sau „limitativă” va produce un efect inhibitor asupra procesului de comunicare, prin reducerea diversității și eficienței acestuia.

Pentru a depăși unele din problemele de comunicare organizațională managementul companiilor trebuie să dezvolte o cultură organizațională puternică, valorile căreia să fie promovate și acceptate de toți angajații. Unele aspecte practice de depășire a problemelor de comunicare vor include:

- managerii trebuie să utilizeze un limbaj simplu, clar pentru subalterni, fără a le supraîncărca cu elemente tehnice;
- crearea unor boxe speciale pentru propuneri, sugestii și reclamații destinate angajaților;
- elaborarea unor sisteme de recompensare pentru cei mai activi angajați, care manifestă inițiativă în soluționarea dificultăților existente;
- pot fi elaborate canale de comunicare directă de la nivelele inferioare la cele superioare, fără intermediari la nivel mediu;
- elaborarea unor reguli clare de recepționare a mesajelor și de monitorizare a soluționării sau răspunsurilor necesare;
- simplificarea și explicarea informațiilor specifice pentru a contribui la creșterea gradului de percepție și executare adecvată;
- dezvoltarea importanței activității subdiviziunilor în contextul activității organizației în ansamblu și promovarea spiritului de colaborare.

Între cultura și comunicarea organizațională există o dublă influență, care se manifestă concomitent: influența culturii organizaționale asupra comunicării, dar și determinarea, promovarea prin intermediul comunicării a culturii organizaționale.

Pentru a-și exercita impactul pozitiv asupra eficienței și evoluției unei companii, cultura organizațională trebuie să fie cunoscută și acceptată de majoritatea angajaților. Odată fundamentată în spațiul organizațional, cultura organizațională ca mecanism ordonator și de control, configurează și impune prin intermediul comunicării sistemul de valori și principii, care, treptat, devin elemente pe baza cărora se ghidează acțiunile, comportamentul și deciziile membrilor organizației. Astfel, valorile, credințele, atitudinile, obiceiurile, normele din cadrul organizației sunt asimilate mai bine de către toți membrii acesteia, cu cât comunicarea este mai clară, mai persistentă și respectiv mai eficientă.

În condițiile unui mediu incert și schimbător, comunicarea organizațională constituie o necesitate stringentă pentru orice companie, atât pentru a forma un climat organizațional favorabil, a-și crea o imagine pozitivă și a se face cunoscută, cât și pentru a putea realiza o cunoaștere și supraveghere permanentă a mediului său de acțiune.

În concluzie, putem menționa că influența culturii organizaționale asupra comunicării este incontestabilă, iar pentru crearea avantajului competitiv pe termen lung, dezvoltarea comunicării organizaționale este mai mult decât necesară, atâta timp cât se dorește asigurarea circulației

informațiilor în ansamblul structural, favorizarea comunicării în interiorul și în afara companiei, o mai bună fundamentare și fluidizare a procesului decizional în ansamblul său, realizarea rapidă a adaptărilor la toate schimbările mediului de afaceri.

Comaniile trebuie să conștientizeze importanța culturii organizaționale în atingerea standardelor de performanță, dar și aportul acesteia la eficientizarea comunicării organizaționale, fără de care se face imposibilă misiunea de a atinge obiectivele pe termen lung și scurt a acestora.

### **Bibliografie**

1. Персикова Т. Н. Межкультурная Коммуникация и Корпоративная Культура М.: Логос, 2002. - 224 p.
2. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2010. - 425 p.
3. Tagiuri R., Lihvin G. H. (Eds.) Organizational Climate: Exploration of a Concept. Boston: Division of Research. Harvard Graduate School of Business, 1986. - 327 p.
4. Goffman E. Interaction Ritual. Hawthorne. N.Y.: Aldine, 1967. - 154 p.
5. Pepper, Gerald L. Communicating in organizations : a cultural approach. New York : McGraw-Hill, 1995. – 314 p.

## **ASPECTE CONCEPTUALE ALE CALITĂȚII**

**FEDORCIUCOVA Svetlana, dr., conf. univ.**  
**ASEM, Chișinău, R. Moldova**  
**ȘARGU Lilia, lect. sup. univ.**  
**UCCM, Chișinău, R. Moldova**

**Summary.** *“Quality” is the most used word at the start of 21st century. Not because is not frequent, but because it is being requested and everybody tries to treat it in the most convenient way for himself. But, unfortunately or fortunately the “concept of quality” is and was in human’s view from the most ancient times. Once with the modification of the relationships between people, is being developed also the concept of quality, which becomes measurable. This way, the first appreciations of the quality has been made through human’s senses and according to some criteria, like: need, satisfaction and impression degree, which remain till the present moment the most important criteria of consumers’ appreciation. Once with the increase of mass consumption also has been diversified the notions which define the quality.*

*In the present, the quality represents a notion with a large utilization, a fact that makes extremely difficult its definition from scientifically point of view. Disciplines like philosophy, economy and technical ones give different understandings for this term.*

*The process of satisfying customer’s requests supposes a rigorous justification of all the decisions regarding the projection and realization of a product, on the basis of the effectuated market studies. The identified and defined requests through these studies have to be reflected in a corresponding way in the specifications which will serve for products’ realization. Therefore, the specifications don’t represent any criteria of absolute quality, but only necessary means for satisfying customers’ expectations.*

**Keywords:** *Supplier, quality, standard*

„Calitate „ este cuvântul cel mai utilizat la începutul în secolului XXI. Nu pentru că nu este frecvent, dar pentru că este cerut și fiecare încearcă să-l trateze cum îi e mai comod. Dar cu părere de rău sau de bine „ conceptul de calitate” este și a fost în vizorul omului din cele mai străvechi timpuri. Odată cu modificarea relațiilor dintre oameni se dezvoltă și conceptul de calitate care devine măsurabil. Astfel primele aprecieri ale calității au fost făcute prin intermediul simțurilor omului și conform unor criterii: nevoie, grad de satisfacere și impresie, care rămân și până în prezent cele mai importante criterii de apreciere a consumatorului. Pe măsură ce a crescut consumul în masă s-au diversificat și noțiunile care definesc calitatea.

Actualmente, în condițiile diversificării și înnoirii rapide a ofertei de mărfuri, mondializării piețelor, creșterii continue a exigențelor clienților, calitatea produselor și serviciilor a devenit factor determinant al competitivității întreprinderilor.

Pe de altă parte, la nivel macroeconomic, calitatea produselor și serviciilor este evaluată tot mai mult în strânsă legătură cu calitatea vieții. Se acordă o importanță deosebită caracteristicilor sanogenetice ale produselor, diminuării impactului ambiental negativ al unor produse și procese, fiind introduse, în acest sens tot mai multe restricții: reglementări, standarde obligatorii referitoare la protecția vieții, sănătății persoanelor și a mediului înconjurător.

În aceste condiții pot fi puse în evidență mai multe orientări privind modul în care organizațiile definesc calitatea produselor și serviciilor pe care le oferă, în raport cu poziția pe care doresc s-o dețină, la un moment dat, pe piață. Indiferent de diversitatea acestor orientări, este importantă operaționalizarea conceptului de calitate a produselor și serviciilor prin intermediul caracteristicilor calității, astfel încât să devină posibilă evaluarea gradului de satisfacere a cerințelor clienților. În același scop trebuie luate în considerare ipostazele calității, acestea reflectând modul în care sunt percepute cerințele clienților și ale societății în ansamblu, în fiecare din etapele traiectoriei produselor și serviciilor.

În prezent, calitatea este o noțiune cu o foarte largă utilizare, ceea ce face extrem de dificilă definirea ei din punct de vedere științific. Discipline ca filozofia, economia și cele tehnice dau un înțeles diferit acestui termen.

În *filozofie*, calitatea «exprimă sinteza lucrurilor și însușirilor esențiale ale obiectelor, precum și ale proceselor», «proprietate sau mod de a fi, bun sau rău, al unei persoane sau lucru» sau «totalitatea însușirilor și laturilor esențiale, în virtutea cărora el este obiectul, fenomenul dat și nu altul».

În *practica economică*, noțiunea de calitate evoluează spre noțiunea de «calitate a ofertei», care este definită în raport cu cerințele clientului.

În prezent, se dau înțelesuri diferite acestui concept. Astfel, calitatea mărfurilor este definită ca reprezentând «satisfacerea cerințelor clientului», «disponibilitatea produsului», «un demers sistematic către excelență», «conformitatea cu specificațiile», «corespunzător pentru utilizare» etc.

În *practica tehnică și comercială*, și anume în știința mărfurilor/produselor noțiunea cea mai reușită de calitate se exprimă ca «ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui produs sau serviciu care îi conferă aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate și implicite». Aceasta este definită în standardul 8402 de către ISO și determină unele poziții generale:

- calitatea există numai în relație cu nevoile consumatorului;
- calitatea se exprimă printr-un ansamblu de proprietăți și caracteristici;
- calitatea trebuie să satisfacă atât nevoile exprimate, cât și cele implicite.

În aspect tehnic dorim să menționăm că autorul Olaru Marieta spune că merceologia ca „*studiu al mărfurilor din punct de vedere tehnic presupune cunoașterea principalelor proprietăți ale mărfurilor, precum și a modalităților de reflectare în aceste proprietăți a factorilor care acționează în fiecare dintre a etapele traiectoriei produselor, de la identificarea cerințelor clienților și ale societății în ansamblu până la etapa de postutilizare, a reintegrării în natură sau a valorificării în procesele ulterioare de producție.*” [4] se confirmă atribuția unui domeniu paralel care contribuie la măsurarea și supravegherea calității mărfurilor în favoarea consumatorului.

În sens practic noțiune de calitate are aspect multilateral care reprezintă o serie de derivați: calitatea optimă; proiectată; omologată; prescrisă; contractată; livrată; reală. Aceștia sunt cunoscuți sub ipostazele calității, au caracter practic și se utilizează pe larg în practica comercială.

Orientările actuale privind definirea calității produselor și serviciilor propuse de David A. Garwin, profesor la Harvard Business School sunt:

- *orientarea spre perfecțiune* – calitatea reprezintă o entitate atemporală, absolutul, fiind percepută de fiecare individ în mod subiectiv;

- *orientarea spre produs* – calitatea fiind considerată o mărime care poate fi măsurată exact și este definită ca reprezentând ansamblul caracteristicilor de calitate ale produsului;
- *orientarea spre proces* – calitatea reprezintă conformitatea cu cerințele „*conformance to requirements*”;
- *orientarea spre costuri* – calitatea produselor este definită prin intermediul costurilor și, implicit, a prețurilor la care sunt comercializate. Un produs este considerat „de calitate” atunci când oferă anumite performanțe la un nivel acceptabil al prețului;
- *orientarea spre utilizator* – calitatea produsului reprezintă aptitudinea de a fi corespunzătoare pentru utilizare.

Standardul internațional **SR EN ISO 9000:200 Sisteme de management al calității. Principii de bază și vocabular**, definește calitatea în altă viziune ca „*măsura în care un ansamblu de caracteristici implicite satisfac cerințele*” [2]. Conform acestei definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există numai în relație cu cerințele.

Cerința este definită ca reprezentând „*expresia unei nevoi sau a unei așteptări declarate, de regulă implicită sau impusă*” [3]. Termenul «*implicit*» semnifică faptul că, în practica curentă, organizația, clienții săi și celelalte părți interesate consideră nevoia sau așteptarea respectivă ca fiind implicită.

Joseph M. Juran a introdus o definiție nouă a calității „*capacitatea de a fi corespunzător pentru utilizare*” [3]. Astfel Juran plasează individul ca principalul măsurător al calității după „*criterii personale*”.

Definiția calității dată de Deming spune că ea „*trebuie să aibă în obiectiv nevoile consumatorului prezent și viitor*”. Deci ambii savanți se bazează pe consumator și aceasta este evident deoarece necesitățile lui și criteriile de apreciere evoluează în timp.

Un alt concept al calității este calitatea totală «*Total Quality Control*» care a fost definit, pentru prima dată, de Feigenbaum astfel: «*principiul de bază al conceptului de calitate totală, care reflectă și diferența fundamentală față de alte concepte, constă în aceea că, pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut*». *Total Quality Control* înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv.

Satisfacerea cerințelor clientului presupune o fundamentare riguroasă a tuturor deciziilor privind proiectarea și realizarea unui produs, pe baza studiilor de piață efectuate. Cerințele identificate și definite prin aceste studii trebuie să fie reflectate în mod corespunzător în specificațiile care vor servi pentru realizarea produselor. Prin urmare, specificațiile nu reprezintă criterii de calitate absolute, ci numai mijloace necesare pentru satisfacerea așteptărilor clienților.

Definiția calității dată de Crosby este una simplă „*conformitatea cu cerințele*” dar una care vine să completeze pe celelalte. Deoarece el crede că cerințele consumatorului pot fi specificate, se poate stabili o conformitate și respectiv calitatea poate fi măsurată. Aceasta dă posibilitate de a aprecia calitatea în sens cantitativ.

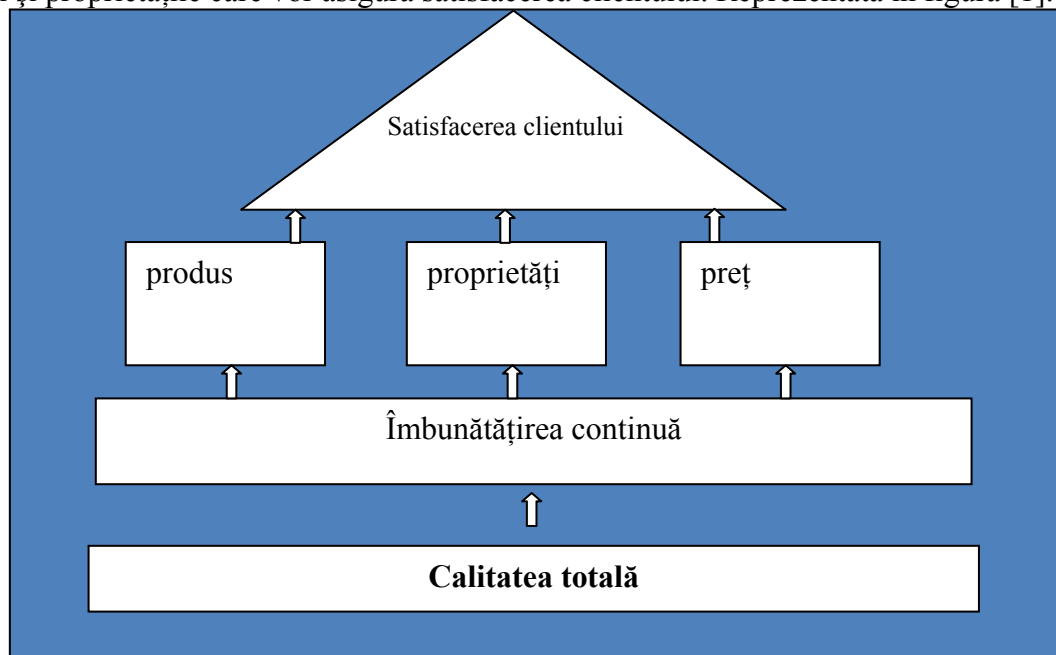
Caracteristicile (dimensiunile) calității produselor sunt clasificate în mod diferit în literatura de specialitate. Pentru operaționalizarea calității produselor, Garvin definește următoarele «*dimensiuni ale calității*», la care se face relativ frecvent trimitere în literatura de specialitate:

- caracteristici de bază «*performance*»;
- caracteristici complementare «*features*»;
- fiabilitatea «*reliability*»;
- conformitatea cu referențialul «*conformance*»;
- durabilitatea «*durability*»;
- mentenabilitatea «*serviceability*»;

- caracteristici estetice «aesthetics».

Autorii Antonescu V. și Constantinescu D. consideră noțiunea de „*calitate totală cuprinde un ansamblu de principii și metode reunite într-o strategie globală, pusă în aplicare în firmă pentru a îmbunătăți: calitatea produselor și serviciilor sale, calitatea funcționării sale, calitatea obiectivelor sale*” [1].

Conceptul de calitate a avut cea mai mare dezvoltare în secolul XX. Atât teoretic cât și practic el a cunoscut o evoluție rapidă. Probabil a devenit prima știință care a demonstrat modelul de excelență aplicat în practică care funcționează. În baza experienței acumulate de unele întreprinderi care au reușit să implementeze principiile și conceptele au apărut și reglementările pentru planificarea sistemelor calității. Considerăm calitatea totală fundamentul care stă la baza formării calității prin intermediul îmbunătățirii continue în trei domenii: produsul, prețul și proprietățile care vor asigura satisfacerea clientului. Reprezentată în figura [1].



**Figura 1. Obiectivele conceptului „calitatea totală”**

*Sursa: elaborată de autori*

Conceptul de calitate totală este un nou concept al calității care reprezintă o viziune mult mai largă decât calitatea produsului și se referă la satisfacerea clienților externi prin intermediul unui lanț de termeni reali „QVTL CRA”. Ceia ce ar reprezenta „satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau serviciului(Q), livrarea cantității cerute(V), la momentul(T) și locul (L) dorit, la un cost (C) cât mai mic pentru client, în condițiile unor relații (R) agreabile și eficiente cu acesta și ale unui sistem administrativ(A) fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii” [10].

Așadar, există multe opinii referitoare la conceptul de «calitate totală». Luând în considerare opiniile exprimate în literatura de specialitate, acest concept a ajuns să fie treptat urmărit și măsurat, deci reglementat.

Standardul ISO 9001 stabilește „în mod clar și explicit nivelul minim de implicare a unei organizații, pentru ca aceasta să poată realiza calitatea așteptată” [8]. Asigurarea calității a devenit scopul normelor prevăzute de seria de standarde 9000 și 8402.

Sistemul de calitate a devenit deja evident și s-a dovedit excelent în aplicare. Fiind reprezentat de structura organizatorică, proceduri, procese și resurse în cadrul întreprinderii sistemul de management este implementat pentru ca întreprinderea să poată oferi clientului produse care ar:

- satisface o necesitate sau ar corespunde unui scop bine definit
- satisface toate așteptările clientului

- fi conforme cu documentele normativ tehnice
- fi conforme cu cererea societății
- corespunde unor prețuri competitive
- aduce profit întreprinderii
- fi în conformitate cu cerințele față de mediu

Adică o întreprindere modernă este constrânsă să realizeze și să mențină calitatea solicitată de client cu condiția de a realiza eficiență. Totodată întreprinderea trebuie să insufle încrederea clientului că calitatea cerută va fi furnizată în continuu. Însă mărfurile să fie nu numai apreciate de consumator dar să corespundă și normelor cerute de societate, documente de referință și să protejeze viața și sănătatea individului și a mediului înconjurător. Asta ar însemna că sistemul de management aplicat în cadrul întreprinderii funcționează.

Cel mai modern concept de calitate este reprezentat de „managementul calității” care este definit de standardul ISO 9000 ca : *„ansamblul activităților funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și le implementează în cadrul sistemului calității, prin mijloace cum ar fi planificarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității. Rolul de coordonare revine conducerii de vîrf a întreprinderii, iar implementarea managementului calității se realizează cu participarea tuturor membrilor organizației”* [7].

Numai prin aplicarea normelor privind calitatea, pe plan internațional li se creează posibilități întreprinderilor de a fi competitive pe piață. Concurența, exprimată prin calitate, preț și termeni reprezintă capacitatea de a face față **competitivității la nivel microeconomic**[9]. Iar **la nivel macroeconomic, competitivitatea**[9] este definită de o capacitate măsurată în raport cu alte țări. Asta în cazul formării unui mediu economic, social și politic care să susțină crearea accelerată de valoare adăugată. Competitivitatea de regulă este generată la nivel micro, dar una dintre atribuțiile guvernului este de a susține și consolida competitivitatea țării la nivel macro.

În rezumat putem afirma că calitatea unui produs este percepută în moduri diferite depinde cine o evaluează: furnizorul sau clientul acestuia, întrucât ei se raportează la referențiale diferite. Pe de o parte furnizorul se referă la specificațiile din documentația produsului (standarde, norme, caiete de sarcini) deoarece prin acestea calitatea este exprimată de conformitate, pe cînd clientul apreciază produsul exclusiv în funcție de nevoile și cerințele sale.

Astfel ajungem la concluzia că pentru a micșora această distanță dintre apreciere, este necesar ca specificațiile produsului să corespundă cât mai bine nevoilor, cerințelor și așteptărilor clienților. Asta va contribui la obținerea efectului de excelență.

#### **Bibliografie**

1. Antonescu V, Costantinescu D. managementul Calității totale, București, Editura OID-ICM, 1993
2. Froman b., Manualul calității – instrument strategic de abordare a calității, traducere, editura Tehnică, București, 1998
3. Juran, J.M., Calitatea produselor. Tratat de planificare, proiectare, realizare și control. Editura Tehnică, București, 1973
4. Olaru Marieta și alții, Fundamentele științei mărfurilor, București, Editura economică, 2005
5. Olaru M. , Managementul calității, ediția II-a, Editura Economică, București, 1999
6. SR ISO 8402:1995. Managementul și asigurarea calității. Vocabular
7. SR EN ISO 9000:2001, Sisteme de management al calității. Principii de bază și vocabular
8. SR EN ISO 9001:2008 Sisteme de management al calității
9. <http://www.scribd.com/doc/52054638/28/Managementu-Calitatii-Totale-TQM>
10. [http://www.google.ru/url=managementul calitatii curs&source](http://www.google.ru/url=managementul%20calitatii%20curs&source)



# CULTURA MANAGERIALĂ CA PILON AL FORMĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE

*TCACI Carolina, dr. conf.univ.*

*Catedra de științe economice, Universitatea de Stat "Alecu Russo" din Bălți, R. Moldova*

**Summary.** *Organizational culture has the general framework of national culture and establishes training / developing directly influenced managerial culture. Organizational culture, in fact, is the element that differentiates between two or several organizations that are or appear similar in terms of their formal features, reflected in the "individualism" of each organization. Cultural protection that provides a performance management culture is one of the reasons difficult to discern the competitiveness of those organizations.*

**Cuvinte-cheie:** *cultura organizațională, cultura managerială, cultură managerială neadaptivă, cultură managerială adaptivă, valori, credințe, atitudini, performanță.*

Actualmente, cultura organizațională este unul din factorii importanți, luați în considerare din ce în ce mai mult, dat fiind faptul că aceasta afectează semnificativ eficiența organizațiilor. În prezența unei culturi organizaționale puternice, majoritatea angajaților organizației au un set comun de credințe, valori, atitudini cu privire la direcția de dezvoltare a afacerii. Modul în care cultura influențează performanțele organizației poate fi explicat prin următoarele argumente:

- cultura organizațională conduce efortul comun spre realizarea obiectivelor stabilite;
- cultura organizațională permite elaborarea unei motivații puternice pentru angajații în atingerea rezultatelor scontate;
- cultura organizațională asigură structura și mecanismele sistemului de coordonare a eforturilor angajaților, neavând proceduri sau sisteme formale.

În opinia autorului, cultura organizațională, în fond, este acel element care diferențiază două sau câteva organizații care sunt sau par similare din punct de vedere al particularităților lor formale, reflectându-se în „individualismul” fiecărei organizații.

Cultura organizațională constituie obiectul de cercetare a multiplilor savanți (Peters T., Waterman R., Karri Liuhto, Oliver N., Lowe J., Grigsby D.W., Stahl M.J., Geert Hofstede et al.), care subliniază o puternică dependență a performanțelor organizaționale de sistemul de valori, credințe, comportamente și sensuri majore, împărtășite de marea parte a personalului unei organizații.

Cultura organizațională are drept cadru general de formare cultura națională și se stabilește/dezvoltă sub influența directă a culturii manageriale.

Savanții Nicolescu O. și Verboncu I. definesc cultura managerială ca un sistem de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor din organizație, care se reflectă în tipurile și stilurile de practici de management care marchează conținutul concret al culturii organizaționale și performanțele fiecărei organizații.

Între cultura managerială și performanțele organizației există o influență reciprocă. Multiple sunt situațiile în care cultura managerială înaltă conduce la o creștere considerabilă a performanțelor, precum și facilitează obținerea rezultatelor economice bune. O astfel de cultură managerială se bazează pe încrederea în lideri și promovează manifestarea corectă a valorilor de grup. Totodată, cultura organizațională și managerială puternică, în care există inerție și capacitatea de a influența, poate afecta negativ orientarea spre piață mai rapid și adânc, concentrându-se pe climatul organizațional, în contradicție cu mediul de afaceri în schimbare. Acesta este unul dintre cei mai importanți factori de influență negativă a culturii, cu care se confruntă un număr mare de companii din Moldova.

În cele mai multe cazuri, atunci când mediul de afaceri implică schimbări semnificative în activitate, organizația trebuie să răspundă în mod ferm și prompt, cultura managerială poate să

le perceapă sau să nu le ia în considerare în mod corespunzător. Ca urmare, ne putem aștepta la un singur lucru - degradare de performanță.

Cultura managerială neadaptivă, orientată „cu pasiune” în interiorul organizației, are înclinație spre reguli și proceduri dure, acordând puțină atenție cerințelor pieței. Acest tip de cultură managerială este considerată birocratică, astfel de manageri reacționează imediat la semnalele externe, dar, în același timp, demonstrează ostilitate la risc și, de obicei, nu sunt creativi. Într-un astfel de mediu informațiile circulă foarte greu, se evidențiază prezența unor elemente formale de control, ceea ce reduce motivația și implicarea angajaților în procesul de realizare a obiectivelor.

Spre deosebire de acest tip, există cultura managerială adaptivă. Cultura managerială adaptivă se concentrează pe situația actuală din societate și mediul de afaceri, „privește” în viitorul în care organizația se dezvoltă.

Culturile manageriale adaptive sprijină riscurile la diferite niveluri în favoarea apariției unor relații de încredere între membrii organizației și îi încurajează să fie activi. Managerii cooperează cu ceilalți angajați eficient pentru a identifica problemele și a evidenția soluțiile pentru acestea, ei cred că împreună pot depăși dificultățile cu care se confruntă organizația. În cadrul unei astfel de culturi, există o deschidere mai mare la schimbări și inovații, este încurajată inițiativa individuală și colectivă exprimată.

Cercetarea efectuată de noi a evidențiat că în organizațiile care au cultură managerială adaptivă managerii inițiază, prin diverse mecanisme, schimbări în strategie și politică pentru a satisface interesele clienților, acționarilor și a altor grupe de stakeholderi.

Interesul din partea teoreticienilor și practicienilor în management față de valorile, atitudinile și comportamentul managerilor a fost întotdeauna unul sporit. Acesta este un lucru considerat normal, având în vedere poziția și influența managerilor (în special, a managerilor seniori) asupra activității de ansamblu a întreprinderii.

TOP-managerii sunt cei care au reușit să producă schimbări în cultura managerială și cea organizațională: stabilirea/modificarea viziunii, a valorilor personale care sunt transmise și, ulterior, implementate în cadrul organizației.

Influența valorilor personale ale managerului asupra valorilor grupului crește pe măsura avansării pe nivele ierarhice, managerii prezintă valorile lor cu încredere, fiind capabili de a le transmite subalternilor. Comportamentul în conformitate cu aceste valori permite managerilor să obțină o productivitate semnificativă, menținând-o în creștere. De remarcat că cercetările efectuate de autor au confirmat această afirmație.

Actualmente, când organizațiile se ciocnesc de multiple influențe perturbatoare, provenite din mediul său extern, cultura managerială devine un factor de influență în promovarea schimbărilor organizaționale. În condițiile când îndrăzneala și puterea sunt elemente ale culturii manageriale, schimbările organizaționale, fiind puternic influențate de acestea, devin un răspuns performant la impactul mediului extern.

O importanță deosebită îi revine culturii manageriale și în condițiile societății informaționale, când performanța funcționării organizației depinde, nu în ultimul rând, de eficiența fluxului informațional între mediul extern și cel intern, precum și în interiorul acesteia. Astfel, cultura managerială predispusă spre formare profesională determină atitudinea angajaților față de perfecționarea și creșterea calificării. În condițiile actuale, considerăm această influență a culturii manageriale asupra performanțelor organizaționale foarte importantă deoarece:

- în structura și componența forței de muncă se produc schimbări fundamentale – forța de muncă a devenit mai în vârstă, preponderent feminină, ponderea studiilor superioare este mai mare etc.;

- este tot mai pronunțată necesitatea reglementărilor deontologice organizaționale;
- tehnologiile informaționale și comunicațiile se dezvoltă virtiginos;
- pretutindeni se utilizează calculatoarele, ceea ce duce la o anumită izolare a indivizilor;
- apar și se dezvoltă companiile transnaționale și fenomenul de globalizare.

Astfel, cercetările efectuate de noi au demonstrat că formarea profesională continuă este o valoare pentru angajații acelor organizații, în care managerii dau importanță acestei formări și practică ei înșiși perfecționarea.

Cultura managerială este puternic orientată spre realizarea obiectivelor de care sunt responsabili managerii. În fond, cultura managerială acționează ca un mecanism de modelare a influențelor variabilelor exogene și endogene ce afectează organizația, prin prisma specificului muncii manageriale și a managerilor din fiecare organizație.

În acest context, pentru a identifica cultura managerială, am testat stilul de conducere al managerilor din douăzeci de întreprinderi mici și mijlocii. În acest scop am adresat angajaților următoarele întrebări:

- este directorul D-voastră tolerant? (Răspunsul: din 241 angajați 130 persoane au răspuns „da”, 55 persoane – „mai des tolerant decât intolerant” și 56 persoane – „insuficient de tolerant”);

- face directorul abuz de funcție de control? (Răspunsul: 148 persoane - „nu, chiar controlează insuficient de des”, 56 persoane – „nu-mi place când sunt verificat”, 37 persoane – „mi-ași dori să fiu verificat mai des, deoarece ar fi mai văzute succesele mele”);

- când directorul ia decizii, se adresează la D-voastră spre a Vă afla părerea? Cât de des ține cont de părerea D-voastră sau Vă lasă să decideți sinestătător? (Răspunsul: 74 persoane - „în majoritatea cazurilor conducătorul ne cere părerea, ia decizia personal, dar ținând cont de recomandarea specialiștilor”, 111 persoane – „ne cere des părerea, dar nu cunoaștem, dacă ține cont de ea”, 56 persoane „ne lasă să decidem sinestătător”).

Aceleași întrebări au fost adresate conducătorilor, primind următoarele răspunsuri:

- „mă strădui să fiu tolerant, doar am de afacere cu oamenii, nu cu mașinile”;

- „efectuez controlul numai atunci, când nu am încredere în subaltern, dar practica îmi arată, că trebuie să verific, totuși, mai des, ca să fiu la curent cu starea lucrurilor”;

- „când trebuie să iau o decizie prefer să mă consult cu acei specialiști, care o vor realiza, deoarece ei cunosc mai bine amănuntele situației. Totuși, recomandările și faptul, dacă voi ține cont de ele depind de nivelul (de pregătire profesională și experiență – n.a.) specialistului”.

În rezultat, am efectuat concluzia că stilul de conducere practicat de conducător este stilul democrat-consultativ. Din propriile observări, uneori conducătorul întreprinderii nu are reacțiile potrivite în situațiile, când trebuie să dea dovadă de insistență, el preferă să le lase fără atenție. Astfel, observăm o transformare temporară a stilului de conducere democrat în stil liberal.

În procesul elaborării cercetării am efectuat chestionarea încrucișată a directorilor, loțiitorilor lor și a contabililor-șefi, pe de o parte și a angajaților, pe de altă parte. În total au fost chestionate 301 persoane, din care 60 conducători și 241 angajați. Aceștia li s-a propus să răspundă la un șir de întrebări, afirmații și scale din șase chestionare. În baza acestei cercetări vom efectua generalizări privind cultura managerială în întreprinderile mici și mijlocii moderne.

Astfel, răspunsurile la partea I a chestionarului identifică vârsta, sexul, naționalitatea, starea familială, studiile, originea și alte date personale ale celor chestionați. Practic toți angajații întreprinderii sunt orășeni, se înscriu în vârsta de 25-55 ani, sunt căsătoriți. Repartizarea chestionaților pe sexe este aproximativ 43%/57% (104 femei și 137 bărbați). Structura personalului după naționalitate este următoarea: 104 persoane sunt români, 89 persoane ruși și 108 persoane ucraineni. După sfera de activitate practic toți au activat în diferite întreprinderi particulare.

Întrebările din partea II a chestionarului țin de determinarea valorilor vieții sau a direcționării personalului întreprinderilor. Astfel, am propus 56 de valori, care trebuiau să fie apreciate la o scală cu 9 trepte: de la -1 „contrazic valorile mele” până la 7 „de importanță majoră”. În rezultat, am obținut următoarea situație. Managerii sunt orientați, în special, la valorile de autorealizare, importanță majoră atribuind scopului vieții, înțelepciunii, creativității, vieții diversificate, moderației, onestității etc. Respectiv, se observă o direcționare mai puternică a managerilor spre valorile de nivel superior, spirituale. Angajații sunt mai reținuți, moderați în aprecieri, axându-și răspunsurile preponderent la valorile 2-4 a scalei. La fel, angajații sunt mai

preocupați decât managerii de stima și poziția socială, reputație, influență asupra altora și mai puțin preocupați de responsabilitate, succes, modestie, viață spirituală.

Ca regulă, cultura managerială a fiecărei organizații are în vedere integrarea ansamblului deciziilor și acțiunilor personalului în concordanță cu obiectivele previzionate, generând și dezvoltând modele de comportament organizațional, amplificând coeziunea salariaților, promovând anumite stiluri manageriale și practicând un anumit leadership. Ideea enunțată mai sus poate fi înțeleasă mai bine dacă ne referim la ceea ce unii specialiști denumesc anticultura organizațională. În esență, aceasta este reprezentată de acele elemente ale culturii organizaționale care sunt opuse culturii manageriale centrate pe realizarea obiectivelor sistemului respectiv. O cultură managerială eficace preîntâmpină apariția anticulturii organizaționale sau o reduce la dimensiuni și impact minor din punct de vedere al funcționalității și performanțelor organizației.

Cum am menționat anterior, conținutul și modalitățile de manifestare ale culturii manageriale sunt puternic marcate de personalitatea managerilor, îndeosebi a celor de nivel superior. În bună măsură, fiecare cultură managerială poartă amprenta managerului general al organizației respective. Se poate afirma că într-o măsură sensibil mai mare, comparativ cu cultura organizațională, cultura managerială este, de regulă, personalizată. Cu cât managerul general posedă o personalitate mai puternică și exercită un leadership intens, cu atât cultura managerială - și, în mod implicit, cea organizațională - îi reflectă concepția, potențialul și particularitățile manageriale. Când personalizarea este excesivă, în timp aceasta va genera anumite distorsiuni funcționale și va afecta continuitatea dezvoltării.

Referindu-ne la personalitatea celor șasezeci manageri din întreprinderile mici și mijlocii cercetate, afirmăm că cultura managerială este într-adevăr personalizată. Managerii întreprinderilor posedă o cultură înaltă personală, ceea ce duce, intuitiv, la formarea de către ei a culturii managerial-organizaționale a întreprinderii. Ne referim aici la nivelul de educație, relațiile între manageri și personal, faptul, cum sunt duse discuțiile între ei, cum sunt făcute observațiile în lucru, ce vorbesc ei unii despre alții în lipsa celorlalți etc.

Manifestarea personalității manageriale puternice pe un fond participativ reprezintă cea mai bună abordare pentru a preîntâmpina asemenea fenomene în organizație. Un exemplu vorbitor în acest caz este considerațiunea managerului, reflectată anterior „când trebuie să iau o decizie prefer să mă consult cu acei specialiști, care o vor realiza, deoarece ei cunosc mai bine amănuntele situației. Totuși, recomandările și faptul, dacă voi ține cont de ele depinde de nivelul specialistului”.

Un ultim aspect pe care îl considerăm major se referă la rolul protectiv al culturii manageriale. Date fiind amenințările diverse la care orice organizație este supusă, practic, continuu din partea mediului ambiant, precum și specificul muncii manageriale, cultura managerială este necesar să aibă în vedere protejarea organizației și a salariaților săi. Protecția culturală pe care culturile manageriale performante o asigură este una din cauzele mai greu de sesizat ale competitivității organizațiilor respective.

#### **Bibliografie**

1. Nicolescu, O.; Verboncu, I. Fundamentele Managementului Organizației. București: Editura Tribuna Economică, 2001, p.290.
2. Burduș E.; Căprărescu, Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Ed. Economică, 2007. 253 p.
3. Cotelnic, Ala. Schimbările organizaționale și impactul acestora asupra culturii antreprenoriale. În: *Economica*, nr. 3, An. 2008, p. 20-25.

# TRANSPARENȚA POLITICII DE PERSONAL ȘI INFLUENȚA EI ASUPRA ACTIVITĂȚII LUCRĂTORILOR ÎNȚREPRINDERILOR REPUBLICII MOLDOVA

*MOVILĂ Irina, dr., conf.univ.  
Universitatea de Stat "Alec Russo" din Bălți, R. Moldova*

**Summary.** *Strategic development of human potential to the enterprise requires the development of an effective policy of personnel. Most of the enterprises currently in domestic we detect insufficient information for workers in the field of personal policy, strategies to workers. Staff policy activities affect employees more than positive, but negative.*

**Key-words:** *human capital, competitiveness, personnel policy*

Dezvoltarea strategică a potențialului uman la întreprinderi necesită elaborarea unei politici de personal eficiente, deschise către inovație și schimbare, care să funcționeze în conformitate cu respectarea strictă a criteriilor profesionale și etico-morale, de apreciere, de distribuire și de promovare a personalului.

Noțiunea de politică de personal se referă la principiile și regulile conform cărora se realizează încheierea, modificarea sau rezilierea contractului de muncă, drepturile și obligațiile personalului întreprinderii. Politica de personal presupune instruirea, recrutarea, promovarea și perfecționarea lucrătorilor.

Un alt aspect al politicii de personal este acțiunile speciale de implicare a colaboratorilor organizației în activitățile acesteia: participarea la elaborarea planurilor de acțiune, și / sau oferirea informației necesare despre hotărârile luate de către conducere, etc. Realizarea misiunii organizației, obiectivelor și sarcinilor trebuie să fie însoțită de o politică de personal bine definită.

Problemele dezvoltării potențialului uman a întreprinderii, aspectele de bază a elaborării și implementării politicii de personal sunt prezentate în lucrările savanților atât de peste hotare, cât și autohtoni: Akoff R., Ansoff I., Bouman C., Druker P., Kaplan R., Tailor F., Tompson A., Norton D., Nicolescu O., Bîrcă A., Magura M., Hedouri F., Hilib M., Liutens F., Striclend A., Salvendi G., Spivac V., Smit A., Petti V., Farra U., Vitstein T., Bekker G., Mințer G., Șulț T., Beisbrod B., Hansen B., etc.

Conform opiniilor savanților, politica de personal ar putea include următoarele componente:

- cum vede organizația sau ar dori să o vadă proprii angajați (actualmente și în viitor);
- politica referitor la standardele organizaționale și etico-morale;
- politica de recompensă;
- politica de recrutare, selectare, angajarea și promovarea personalului;
- politica referitor la instruirea, formarea profesională a personalului și dezvoltarea carierei;
- politica stabilizării fluxului de cadre și politica evaluării performanței.

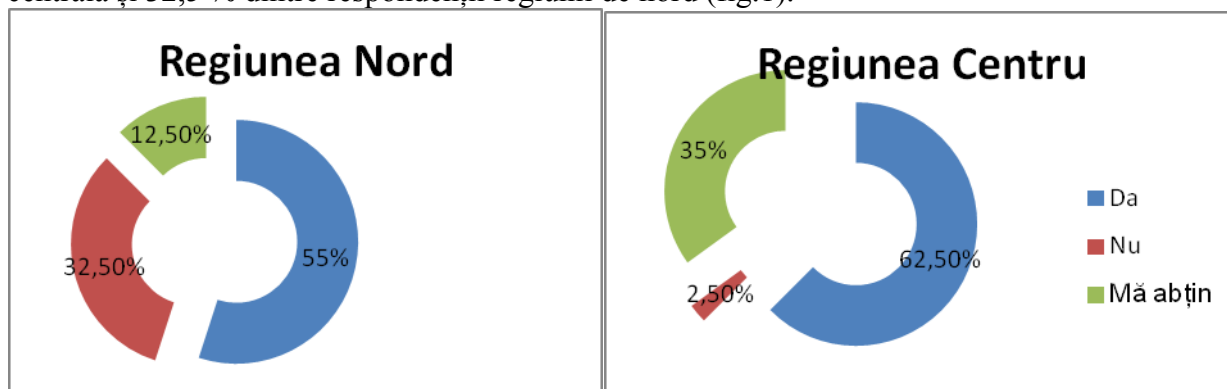
Pentru elaborarea unei politici de personal este necesară o analiză a situației existente privind resursele umane ale unității, schimbările în condițiile pieței, concurenței, precum și a productivității muncii planificate.

Cu scopul studierii aspectelor politicii de personal la întreprinderile autohtone, a fost efectuat un sondaj sociologic. Studiul privind analiza metodelor, strategiilor de dezvoltare a potențialului profesional al angajaților și a politicilor de personal, a fost realizat în comparație, la întreprinderile din două regiuni ale Republicii Moldova: regiunea de nord și cea de centru. La sondajul sociologic au participat 80 întreprinderi din nordul și 75 din centru Moldovei (întreprinderi individuale, SRL, societăți pe acțiuni, întreprinderi de stat și municipale). Repartizarea respondenților după vîrstă, nivelul de instruire, vechimea în muncă și categorie de personal este prezentată în tabelul 1.

**Tabelul 1. Repartizarea respondenților sondajului sociologic după vîrstă, nivelul de instruire, vechimea în muncă și categorie de personal**

		Regiunea Nord	Regiunea Centru
Nivelul studiilor respondenților	- Studii medii generale	2,5%	15%
	- Liceu	2,5%	15%
	- Studii medii profesionale (colegiu)	8,8%	5%
	- Studii superioare nefinalizate	37,5%	10%
	- Studii superioare	48,8%	55%
Stagiul de muncă a respondenților	- Pînă la 5 ani	21,3%	25%
	- 5-10 ani	42,5%	12,5%
	- 11-20 ani	21,3%	40%
	- 21-30 ani	11,3%	20%
	- Mai mult de 30 de ani	3,8%	2,5%
Vîrsta respondenților	- Pînă la 20 ani	7,5%	12,5%
	- 21-30 ani	45%	37,5%
	- 31- 40 ani	27,5%	35%
	- 41-50 ani	12,5%	10%
	- Mai mult de 50 ani	7,5%	5%
Categorie de personal	- manager	25%	37,5%
	- specialist	61,3%	45%
	- lucrători	13,8%	17,5%

Politica de personal la întreprinderile din Moldova nu au o transparență plină. Angajații întreprinderilor din regiunea centrală sunt mai informați cu privire la politica de personal, cu strategiile din domeniul lucrătorilor, cu planurile de dezvoltare profesională a potențialului lucrătorilor, decât lucrătorii din întreprinderile din regiunea de nord a Republicii Moldova. La întrebarea: " Vă este cunoscută Dvs., politica de personal, strategiile din domeniul lucrătorilor, planurile de dezvoltare profesională a potențialului angajaților, implementate în cadrul întreprinderii Dvs.", au răspuns afirmativ 62,5 % din respondenții din regiunea centrală și 55 % dintre respondenții din regiunea de nord. Au răspuns negativ 2,5% din respondenții din regiunea centrală și 32,5 % dintre respondenții regiunii de nord (fig.1).



**Figura 1. Nivelul transparenței politicilor de personal la întreprinderile din Republica Moldova**

Gradul de satisfacție a lucrătorilor cu privire la politica administrației în ceea ce privește dezvoltarea abilităților profesionale ale lucrătorilor întreprinderilor, în regiunea de nord la valoarea de 90% - au remarcat 21,5 % dintre respondenți, în timp ce în regiunea centrală valoarea de 60% - au remarcat 25% din respondenți.

Potrivit respondenților, atât din regiunea de nord cât și din cea centrală a Republicii Moldova, politica de personal afectează activitatea angajaților, atât pozitiv cât și negativ.

Impactul pozitiv este deținut de stimulentele financiare, dezvoltarea carierei și promovare; nivelul de corespundere a locului de muncă cu cunoștințele angajaților, abilităților, posibilitatea realizării potențialului de calificare; relațiile de muncă și climatul socio-psihologic în cadrul echipei (Tabelul 2).

Stimulentele morale sunt mai mult necesare și utile respondenților din regiunea centrală, pe când posibilitatea de formare a competitivității lucrătorului sunt necesare pentru respondenții din regiunea de nord. Așa factori ai politicii de personal, cum ar fi administrarea afacerilor (proceduri, instrucțiuni, reguli) echilibrul drepturilor, obligațiilor, responsabilitățile și factorii sociali, posibilitatea realizării nevoilor personale, au un impact pozitiv în ambele regiuni analizate.

Impactul negativ al acestor factori, a fost remarcat, de un număr mic de respondenți, ceea ce a permis să ignorăm acest rezultat.

**Tabelul 2. Nivelul influenței pozitive a politicii de personal asupra activității lucrătorilor regiunilor de Nord și de Centru a Republicii Moldova**

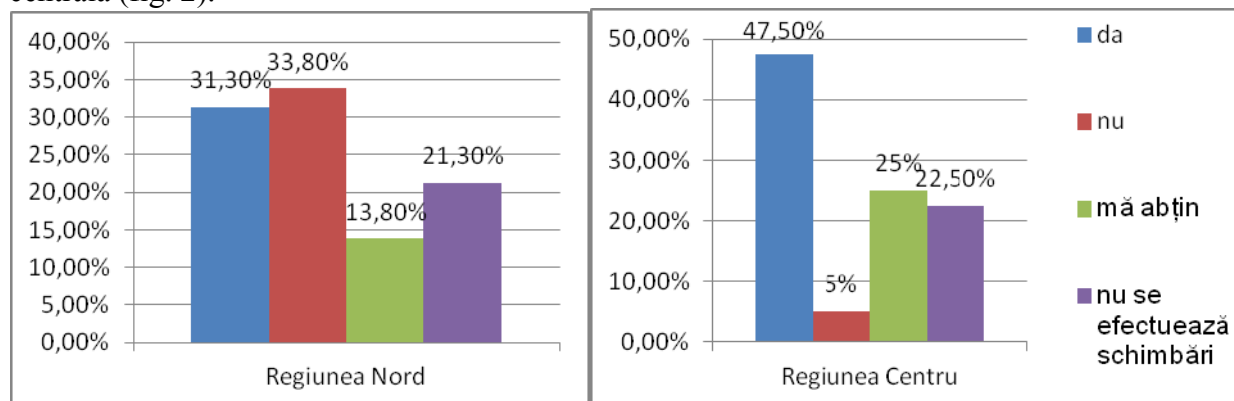
Factorii	Regiunea de Nord	Regiunea de Centru
1. Stimularea materială (nivelul salariului)	75%	80%
2. Stimularea morală	56,3%	67,5%
3. Administrarea afacerilor (proceduri, instrucții, reguli) echilibrul drepturilor, obligațiilor	63,8%	62,5%
4. Relațiile de muncă și climatul social-psihologic în colectiv	72,5%	70%
5. Factorii sociali, posibilitatea realizării nevoilor personale	60%	60%
6. Avansarea profesională și promovarea	76,3%	50%
7. Participarea la luarea deciziilor, lucrul în echipă	65%	62,5%
8. Atmosfera de lucru, posibilitatea realizării potențialului intelectual	67,5%	60%
9. Corespunderea muncii cunoștințelor, abilităților, posibilitatea realizării potențialului de calificare	65%	72,5%
10. Posibilitatea formării competitivității lucrătorului	68,8%	52,5%

În schimb, opiniile respondenților, cum că acești factori ai politicii de personal nu afectează activitatea lor, ne îngrijorează, deoarece această categorie de respondenți poate fi motivată doar prin intermediul recompenselor materiale. Probabil acest lucru se datorează culturii organizaționale slabe, care reduce angajamentul lucrătorilor față de obiectivele și strategiile organizației sau lucrătorii nu mai planifică activitatea în cadrul acestei întreprinderi. De exemplu, în regiunea centrală opiniile respondenților cu privire la impactul dezvoltării carierei asupra activităților lor au fost împărțite aproximativ egal: 50 % cred că acest factor afectează performanța pozitiv, iar 47,5 % dintre respondenți, susțin că acest factor nu afectează activitatea.

Cu toate acestea, angajații întreprinderilor din regiunea centrală și de nord a Republicii Moldova au considerat că multe elemente importante din cadrul politicii de personal a întreprinderilor nu au fost luate în considerație. La fel, nu se ia în considerație nici dezvoltarea strategică a capacităților profesionale ale angajaților prin intermediul formării orientate spre piață, acest lucru au indicat 75 % dintre respondenții din regiunea centrală și 92,5 % dintre respondenții din regiunea de nord. Așa dar, în regiunea de nord, dezvoltarea strategică a capacităților profesionale ale angajaților prin intermediul formării orientate spre piață, practic, nu se implementează în cadrul întreprinderilor. În regiunea de nord, este de remarcat, de asemenea, o carență în ceea ce privește stimularea activității de inovare a lucrătorilor (au remarcat 72,5 % dintre respondenți) și în domeniul activității de marketing pentru construirea efectivă a

capacității profesionale a lucrătorilor (au remarcat 61,3 % dintre respondenți). În timp ce în regiunea centrală, acestor factori le este acordată mai multă atenție în cadrul politicii de personal.

Modificările făcute în cadrul politicii de personal nu sunt suficient de regulate și nu sunt informați lucrătorii cu privire la aceste schimbări. La întrebarea "Știți despre modificările care sunt făcute periodic în politica de personal a întreprinderii", un răspuns afirmativ a fost obținut în 31,3 % dintre respondenții din regiunea de nord și 47,5 % dintre respondenții din regiunea centrală (fig. 2).



**Figura 2. Repartizarea opiniilor respondenților privind modificările în politica de personal**

Un răspuns negativ este primit de la 33,8% și respectiv 5 % dintre respondenți. Așa dar, deschiderea politicii de personal din regiunea centrală este mai mare decât în regiunea de nord. Cu toate acestea, atât în nord cât și în regiunea centru, peste 20 % dintre respondenți au indicat că schimbări în politicile de personal din cadrul întreprinderilor în care lucrează, nu sunt realizate. Conform opiniei majorității respondenților, politica de personal a întreprinderilor este politica elaborată încă în timpul sovietic și ea necesită modificări esențiale în privința personalului.

### Concluzii

1. Actualmente la majoritatea întreprinderilor autohtone detectăm o informare insuficientă a lucrătorilor în domeniul politicii de personal, a strategiilor pentru lucrători.

2. Politica de personal afectează activitățile angajaților mai mult pozitiv, decât negativ. Un impact pozitiv îl dețin așa factori, cum ar fi: stimulentele financiare, dezvoltarea carierei, promovarea, corespunderea muncii cunoștințelor, abilităților, etc.

3. Unele elemente din cadrul politicii de personal a întreprinderilor, cum ar fi: dezvoltarea strategică a capacității profesionale a angajaților prin dezvoltarea orientată spre piață, stimularea activității inovative a lucrătorilor nu sunt luate în considerație.

### Bibliografie

1. Bîrcă Alic. Managementul resurselor umane, Editura A.S.E.M., Chișinău, 2005
2. Manolescu, A. Managementul resurselor umane, ediția a treia, Editura Economică, București, 2003.
3. Materialele cercetării științifice în cadrul proiectului instituțional, 2012, USARB.

## STRATEGIILE CALITĂȚII – BAZA COMPETITIVITĂȚII PRODUSELOR

*OLEINIUC Maria, dr., lect. sup.*

*Catedra de științe economice, Universitatea „A. Russo” din Bălți, R. Moldova*

**Summary.** *The transition to market economy and the prospects offered by the international market place "imposition" of domestic enterprises to constantly deal with the quality products and services in order that the latter corresponds to the rigor stipulated both national and international standards.*

**Cuvinte cheie:** *calitate, strategia calității, competitivitate, KAIZEN, consumatori, produse, standarde, etc.*



Odată cu trecerea la economia de piață și perspectivele oferite de către piața internațională, are loc „impunerea” întreprinderilor autohtone ca să se ocupe permanent de calitatea produselor și serviciilor cu scopul ca acestea din urmă să corespundă rigoriilor stipulate atât de standardele naționale cât și internaționale.

La îmbunătățirea calității produselor și serviciilor trebuie să participe toate verigile lanțului ierarhic a întreprinderii, deci atât departamentele funcționale cât și transfuncționale. Pentru ca produsele să corespundă normelor, normativelor și reglementărilor naționale și internaționale în domeniul calității, întreprinderile trebuie să fundamenteze strategia calității, care nu este altceva decât una din componentele de bază a strategiei generale.

Strategia calității asigură exprimarea orientărilor privind mărimea performanțelor viitoare ale întreprinderii, posibilitățile de asigurare a unui avantaj concurențial și determinarea procedurilor de comportament pe diferite piețe [1, p.387].

Strategia calității reprezintă abordarea tuturor mijloacelor întreprinderii necesare pentru realizarea obiectivelor în domeniul calității.

Strategia calității întreprinderii se bazează pe competitivitate, preț, performanță conform standardelor și actelor normative naționale și internaționale. Principalele elemente care sunt îndreptate spre realizarea strategiei calității de către întreprindere sunt [1, p.396]:

- a) îmbunătățirea funcționalității echipamentelor de măsură;
- b) perfecționarea tehnologiei produselor;
- c) asigurarea întreprinderii cu materii prime și materiale de calitate superioară;
- d) elaborarea standardelor și normelor tehnice pentru fabricarea produselor și respectarea acestora;
- e) motivarea personalului privind realizarea calității;
- f) cunoașterea cererii la produsele întreprinderii și calitatea pe care trebuie acestea din urmă să le posede, etc.

Prospectând literatura de specialitate putem conchide că strategiile calității se clasifică după două criterii principale [1, pp.398-404]:

- 1) După gradul de introducere și menținerea a calității;
- 2) După nivelul competitivității.

În dependență de primul criteriu avem următoare delimitare a strategiilor calității:

1. **Strategia performanței maxime sau strategia „lider”.** Pentru implementarea acestei strategii, întreprinderea trebuie să aibă un potențial de cercetare dezvoltare destul de înalt care să fie acoperit cu resurse financiare, materiale și umane;

2. **Strategia dominației prin calitate.** Această strategie necesită păstrarea unei piețe importante și presupune un volum ridicat al vânzărilor. Pentru elaborarea acestei strategii întreprinderea are nevoie de investiții importante în concepția produsului sau serviciului, urmărirea produsului în exploatare, respectarea cerințelor standardelor interne și internaționale sau a altor reglementări normative existente.

3. **Strategia diferențierii prin calitate.** Această strategie se bazează pe cunoașterea formelor de manifestare a caracteristicilor calității (fiabilitate, mentenabilitate, disponibilitate, accesibilitate, etc) produselor sau serviciilor de același tip și realizare de diferiți producători.

4. **Strategia diversificării prin calitate.** Acest tip de strategie oferă întreprinderii ca, prin potențialul de cercetare-dezvoltare și tehnologie existent, să încerce de a pătrunde în noi domenii de activitate cu produse sau servicii orientate pe clase de calitate sau la niveluri superioare de calitate față de concurenți.

5. **Strategia concentrării pe un nivel al calității.** Această strategie este caracteristică întreprinderilor care nu pot sau nu doresc să schimbe un anumit nivel al calității, dar au capacitatea de a-l realiza. În acest caz, întreprinderea se bazează pe o serie de factori care favorizează un anumit nivel al eficienței economice, și anume: caracteristicile produselor și serviciilor cunoscute și acceptate de un grup definit de beneficiari; existența unei rețele de distribuție; poziția în cadrul unui segment de piață, avantajul costurilor asupra concurenței.

Conform criteriului al doilea avem următoarea clasificare a strategiilor calității:

1. **Strategia globală a calității.** Această strategie este bazată pe conceptul „sistemul calității totale”, ea presupune orientarea preocupărilor pentru calitate pe toate fazele de realizare a unui produs sau de prestare a unui serviciu, ajungându-se până la beneficiar.

2. **Strategia procedurală.** În funcție de obiectivele urmărite, întreprinderea se poate orienta spre strategii de asigurare a performanțelor de calitate ale produselor sau serviciilor în diverse activități sau acțiuni cum sunt. Marketing, aprovizionare, producție, calificarea și instruirea personalului, securitatea produsului, etc.

3. **Strategia axată pe costurile calității.** Conform acestei strategii intenția întreprinderii se exprimă prin acceptarea alocării de resurse financiare activităților implicate în realizarea calității cât și de a controla nivelul de reducere a profitului datorat cheltuielilor cauzate de înlăturarea defectelor.

Un loc deosebit de important în clasificarea strategiilor calității îi revine „strategiei îmbunătățirii continue”, în Japonia această strategie este cunoscută sub numele KAIZEN și care a fost introdusă în managementul calității de către Masaaki Imai.

Strategia îmbunătățirii continue este considerată o strategie integratoare care are în vedere îmbunătățirea treptată, continuă a calității produselor și serviciilor, cât și a productivității și competitivității cu participarea întregului personal [2, p.107].

Conform ideii lui Masaaki, Kaizen reunește cea mai mare parte a conceptelor și practicilor japoneze cum sunt: cercurile calității, sistemul kanban, just-in-time, sistemul de sugestii, metoda celor „3S” și „5S”, etc. Conceptul kaizen de asemenea este privit ca o umbrelă care și permite unirea conceptelor enumerate mai sus.

Strategia Kaizen reprezintă o alternativă la strategia inovării. Spre deosebire de aceasta din urmă, care presupune îmbunătățirea proceselor și produselor în salturi mari, prin inovare tehnologică, strategia Kaizen adoptă principiul îmbunătățirii treptate, cu „pași mici”. Strategia inovării este orientată spre rezultate, în timp ce în cazul strategiei Kaizen predomină orientarea spre proces [3, p.67].

Majoritatea întreprinderilor nipone în implementarea Kaizen pun accentul pe „calitatea lucrătorilor” și apoi „calitatea produselor”. Ideea principală fiind ca angajații trebuie ajutați să dobândească „conștiința” Kaizen, adică să înțeleagă necesitatea implementării îmbunătățirii continue. Potrivit strategiei Kaizen, lucrătorii trebuie mai întâi ajutați să identifice problemele, apoi ei trebuie deprinși să înțeleagă tehnicile și instrumentele de rezolvare a problemelor, astfel încât, după ce le-au identificat, să le poată rezolva ei înșiși.

Principalele dificultăți în aplicarea strategiei Kaizen ar putea fi cauzate de [2, p.112]:

- a) reticiența managerilor față de recunoașterea deschisă a problemelor, ori această recunoaștere constituie punctul de plecare a tuturor demersurilor de îmbunătățire;
- b) caracterul adesea transfuncțional al problemelor care trebuie rezolvate;
- c) rezistența pe care o manifestă lucrătorii față de schimbări, considerând că acestea i-ar putea afecta negativ;
- d) comunicarea deficitară între manageri și lucrători.

Luând în considerare succesele obținute de către întreprinderile nipone în urma implementării strategiei Kaizen o serie de întreprinderi occidentale au urmat exemplului lor, recunoscând implementarea ei. Masaaki Imai atrage atenția asupra faptului că implementarea acestei strategii duce spre „schimbarea culturii întreprinderii”, a sistemului de valori pe care se bazează.

### Bibliografie

1. Nicolescu, O. Strategii manageriale de firmă. București: editura Economică, 1998.
2. Olaru, M. Managementul calității. Eduția a II-a revizuită și adăugată. București: editura Economică, 1999.
3. Nitsh, F. Kaizen – der Schlüssel zum Wettbewerbsstreit der Japaner. Koln, 1991.

# EXPANSIUNEA INTERNAȚIONALĂ A ACTIVITĂȚII FIRMELOR DE SERVICII PRIN STRATEGIA DELOCALIZĂRII

CONSTANTINESCU Lucreția Mariana, *assoc. prof.*  
Valahia University, Management-Marketing Department, Târgoviste, România

**Summary.** *The elimination of the constraints related to distance, service demand increase and service accessibility, from the perspective of their commercial capacity, have encouraged the service companies to invest abroad, with the desire to identify new clients and to use their specific competitive advantages, and by this reason, in this work, we shall present new delocalization models that could be used by the companies of the dematerialized economy to transfer some activities outside of their country of origin through the realization of a commercial presence (foreign direct investment - FDI) and their integration with the other entities of the network, in order to exploit the comparative advantages of the different localizations.*

**Keywords:** *delocalization, captive delocalization, FDI, back office services, integrated expansion Boston Consulting Group model for service companies*

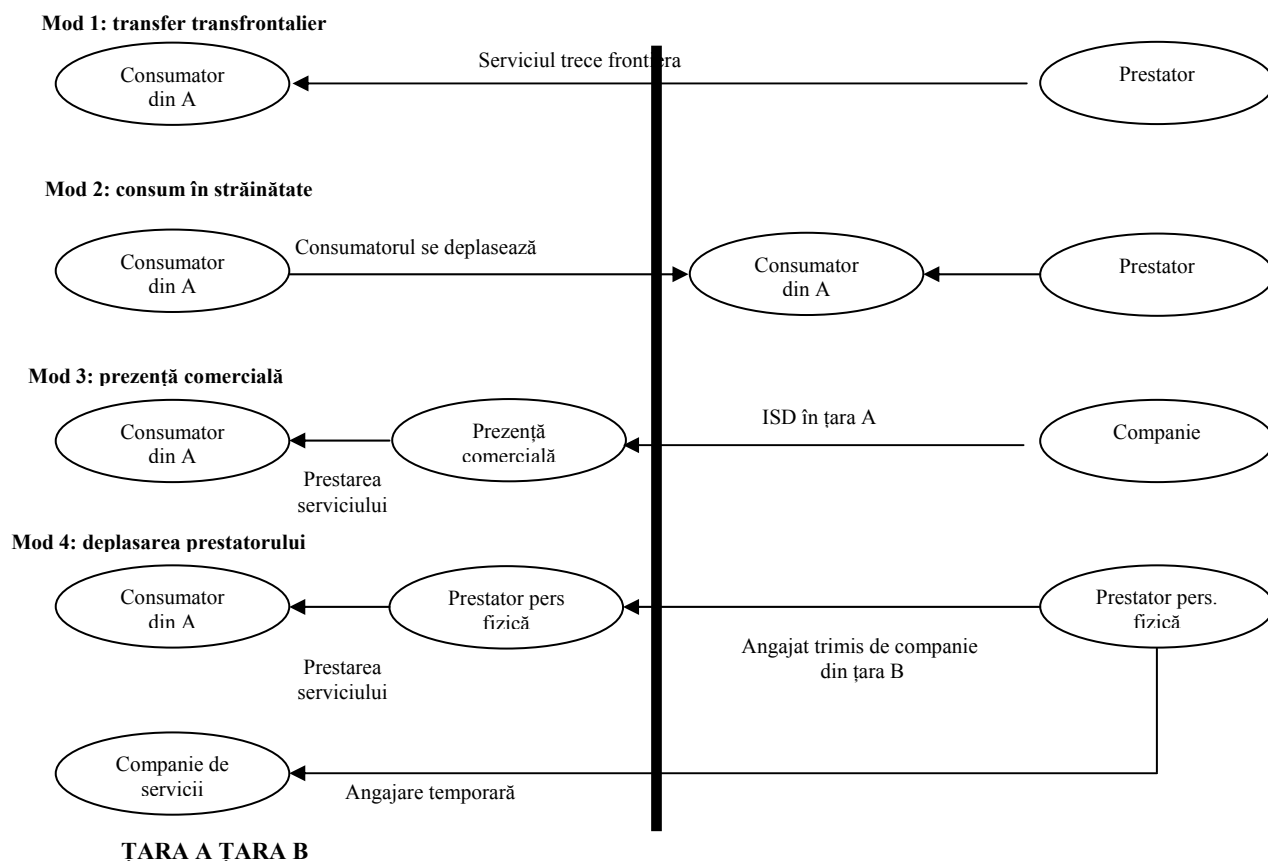
Gama serviciilor prestate pe plan mondial este diversă și corespunde unui număr mare de subsectoare de servicii, cu nevoi specifice în termeni de competențe și cunoștințe specializate, valorificabile și pe alte piețe, rezultând, astfel, **modalități de internaționalizare proprii diverselor activități de servicii**. Modalitatea în care întreprinderea echilibrează balanța „angajament-risc/control-profit” și alege una dintre numeroasele variante ale strategiei multi-țări nu reprezintă decât probarea unor abilități care îi conferă companiei investitoare posibilitatea de a-și atinge obiectivele propuse.

Acordul General pentru Comerțul cu Servicii (GATS) structurează o taxonomie a modalităților de prestare peste graniță a serviciilor (vezi fig.1) care ne permite să identificăm **două modalități** majore de internaționalizare a serviciilor (Constantinescu L.M., 2010, p.45): *prin comerț internațional sau sub forma unei prezențe comerciale*.

Conform FMI, „*ISD se referă la acele investiții efectuate în scopul obținerii unui avantaj pe termen lung într-o țară, alta decât cea a investitorului, interesul acestuia implicând participarea la managementul obiectivului în care a investit*”.

Dezvoltarea și impactul tehnologiei asupra optimizării capacității de internaționalizare a serviciilor și dereglementarea piețelor de servicii acompaniată de accelerarea procesului de liberalizare a fluxurilor de servicii sunt determinanți puternici ai expansiunii internaționale a activității companiilor din domeniul serviciilor, care au forțat firmele să inițieze procesul de identificare a noi piețe pentru a-și menține și, eventual, îmbunătăți competitivitatea.

În acest context, procesul expansiunii internaționale, îndeosebi pentru aceste companii este determinat în mod conjugat de avantajele de localizare specifice țărilor rezultate din investirea directă în străinătate (ISD) și o condiție necesară pentru ca o firmă să investească în străinătate este ca avantajele sale nete de proprietate să depășească pe cele ale companiilor de pe piața locală, determinate de cunoașterea profundă a acestei piețe și de posibilitatea adaptării prealabile (J. Dunning, 1993, p.147).



**Figura 1. Modalități de prestare a serviciilor internaționale conform GATS**

*Sursa: A. Bobircă, Serviciile în economia dematerializată, 2010, p.97*

ISD este considerată ca fiind cea mai complexă cale de dezvoltare/intrare pe piețele externe la care apelează companiile din următoarele motive (Dumitru, I., 2004, p. 187

- **căutarea de resurse:** modernizarea calității resurselor și existența unor parametri locali dispuși să promoveze în comun utilizarea cunoștințelor și/sau a resurselor cu consum mare de capital;
- **căutarea de piețe:** nevoia sporită de a fi mai aproape de utilizatori în sectoare cu consum mare de cunoștințe și importanță crescută a activităților promoționale desfășurate de agențiile de dezvoltare regională și locală ;
- **dezideratul eficienței:** un mediu favorabil inițiativei private și un grad accentuat de competitivitate și cooperare între întreprinderi;
- **căutarea de active strategice:** ocazii favorabile oferite în schimbul cunoștințelor tactice localizate, a ideilor, acces la culturi, instituții și sisteme diferite, precum și la cereri și preferințe diferite ale consumatorilor.

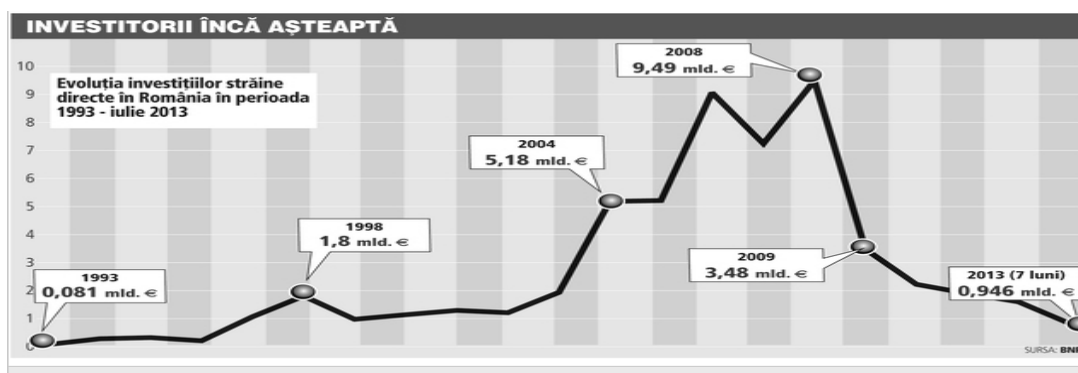
La începutul anilor '90, ponderea serviciilor în stocul mondial de ISD era de aproape 50% și serviciile reprezentau 55% - 60% din fluxurile anuale globale de investiții, iar societățile transnaționale (STN) reprezintă principala cale de pătrundere a ISD, atât în țările dezvoltate, cât și în cele în dezvoltare, tocmai ca o consecință firească a avantajului competitiv deținut de aceste companii în procesul globalizării activităților economice.

Accesul la piață este esențial pentru investitorii străini, chiar și pentru cei strategici care vizează obiective pe termen lung privind expansiunea pieței produselor oferite de ei, urmărind construcția unor rețele de distribuție cu efecte sinergice clare, fără a fi deloc omise nici avantajele costurilor reduse din zona statelor primitoare de ISD și o serie de investitori văd în această zonă de interese o componentă esențială a propriilor strategii. Costul redus al forței de

muncă, ca și cel al resurselor materiale este deosebit de atractiv dat fiind numeroasele eșecuri datorate integrării inadecvate pe o piață externă.

Evoluția din ultimii 20 de ani a comerțului și a ISD intra-industriale demonstrează acest fenomen. În cazul companiilor din servicii, internaționalizarea activității lor nu a fost dictată de aceleași imperative, adică de menținerea competitivității. Excepții sunt acele sectoare în care ponderea output-ului obținut pe baza ISD este foarte ridicată, cum ar fi în finanțe, în sistemul bancar, în unele categorii de consultanță, publicitate și hoteluri de marcă.

În anii de după aderarea la Uniunea Europeană (UE), indicele atractivității mediului de afaceri din România (vezi fig.2) a crescut de la -59%(2005) la 66%(2008) România a fost considerată printre cele mai atractive medii de afaceri din Europa Centrală și de Est, alături de Rusia (indicele atractivității a crescut de la 63% în 2007 la 72% în 2008 ) și Ucraina care a înregistrat o creștere a indicelui de atractivitate a mediului de afaceri de la 56% în anul 2007 la 67% în 2008 (Dobrescu E., 2008)



**Figura 2. ISD în România între anii 1993-2013**

*Sursa: adaptare autor după Rapoartele Băncii Naționale a Românie*

### 1.Reconfigurarea geografică prin delocalizare a activității internaționale a firmelor de servicii

Intre tendințele manifestate pe piața mondială privind organizarea internațională a activităților de servicii, reconfigurarea geografică a activităților internaționale a firmelor de servicii prin redefinirea rolului și funcțiilor unităților individuale ale companiei, a determinat în cazul acestor firme apariția unor noi modele de expansiune internațională (modele de delocalizare). Orice decizie a firmei privind delocalizarea presupune ca o anumită funcție de servicii, prestată anterior în interiorul firmei și pe piața de origine, să fie încredințată unui prestator de pe o piață externă, care poate fi o formă de ISD (internalizare) sau un prestator independent (externalizare)

Conform UNCTAD (1994) și BCG Consulting (2005), delocalizarea, respectiv procesul de transferare a unei activități în afara țării de origine a companiei poate avea loc prin :

➔ **delocalizare captivă ( engl. Captive offshoring)** către o sucursală/filială situată într-o regiune cu avantaj de cost, model care permite firmei să beneficieze de avantajele de scală și de cost cu menținerea controlului operațional al activităților delocalizate. Procesul mai este cunoscut și sub numele de internalizare;

➔ **externalizare (engl. Outsourcing)** – model care permite companiilor, care optează pentru acest tip de reconfigurare geografică a activității lor, să cedeze controlul operațional către alți prestatori tocmai pentru a exploata avantajele de cost și de specializare ale anumitor regiuni geografice.

În servicii, atât căile de globalizare ale firmelor cât și strategiile concurențiale sunt foarte eterogene, reflectând idiosincrazia factorilor decidenți ai ISD față de înscrierea într-un anumit model de comportament strategic sau/și diferențele de opinii privind momentul și spațiul de acțiune. Cu toate acestea, s-au detașat în decursul timpului anumite convergențe de idei, cum ar fi de exemplu folosirea, ca suport al deciziei de ISD, a relației de feed-back între avantajele PLI

(Proprietate, Localizare, Internalizare) (OLI) și comportamentul strategic de globalizare.

Volumul de activitate pe piața internațională al unei firme în momentul  $t$  poate fi privit ca funcție de configurația PLI în momentul respectiv, precum și a răspunsului strategic adoptat de firmă față de anterioara configurație PLI sau față de modificările variabilelor PLI.

În funcție de scopul urmărit prioritare strategiile de pătrundere pe piața serviciilor prin ISD pot fi (C.Cristureanu, 2010, p.148): **strategia de urmărire a clientului (SUC) și strategia de atragere a pieței (SAP).**

**SUC** se referă la acțiunile unei firme care își urmărește clientela oferindu-i aceleași servicii/bunuri cu cele produse în propria țară( ex., cazul unei firme de publicitate, al unei instituții bancare etc).

**SAP** este o strategie doptată de firmele producătoare de servicii, destinată să atragă noi piețe externe oferind serviciile lor, atât clientelei naționale, cât și celei de piata terțelor țări (ex. cazul unei linii de restaurante fast-food stabilite în sistem de franșiză pe teritoriul altei țări, cum este cazul MacDonallds). Cele două strategii de pătrundere pe piețele externe prin ISD sunt influențate de forma societăților transnaționale (STN)-în proprietate deplină sau în coproprietate - care le adoptă și de tehnologia de producție a serviciului (hard sau soft). Astfel, prima strategie este asociată mai curând cu proprietatea integrală a STN și cu folosirea tehnologiei soft, iar cea de a doua strategie este utilizată prin asocierea STN cu firme de pe piața externă (eventual prin formarea de societăți mixte) și cu adoptarea de tehnologii hard pentru serviciile intensive în capital.

Tendința de delocalizare a firmelor de servicii în cea mai mare parte este susținută și de evoluția procesului de externalizare pe piața internă, așa cum este cazul serviciilor informaționale, de resurse umane contabilitate, financiare.

Pe măsură ce prestatorii independenți de pe piața internă se internaționalizează, crește probabilitatea delocalizării și, astfel, serviciile care, tradițional, erau obținute pe piața internă sunt delocalizate și externalizate. Serviciile de procesarea datelor, producția de soft, procesarea diverselor produse financiare sunt activități care se externalizează acum către agenți economici din alte țări, pentru a fi retransmise apoi contractorului pe cale electronică.

Scăderea dramatică a costurilor tehnologiei informației, considerată „motorul revoluției serviciilor” a permis țărilor în dezvoltare să își valorifice avantajul lor relativ de costuri și să presteze prin transmisie electronică, servicii la distanță. Rezultatul a fost acela că, multe servicii sunt deja tranzacționate prin această modalitate de către țările în dezvoltare ( J.Nielson, D.Taglioni, 2004, pp.221-222, sursă citată în A.Bobircă, 2010,p.157) .

Pentru serviciile de afaceri, care cuprind o mare parte dintre funcțiile de „back office” ale firmelor (ex.introducere și organizare de date, editare, managementul listelor de clienți, telemarketing, secretariat la distanță, design de site web) operațiunile de back office și serviciile de relații cu clienții pot fi externalizate și un număr mare de STN au externalizat producția de soft și prestatorii de servicii din țări precum România, Rusia, Ungaria, Filipine încearcă să pătrundă pe această piață unde India este lider.

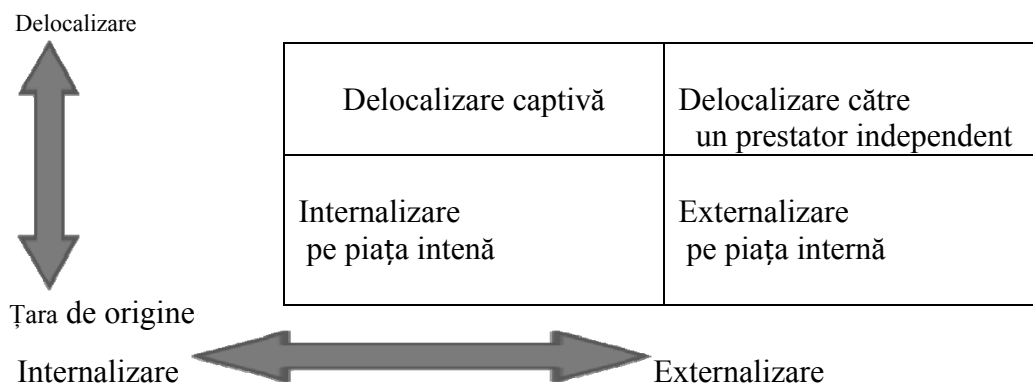
De asemenea, apariția unor prestatori de servicii „low cost” este un alt factor care a determinat opțiunea STN spre delocalizare pentru că este mai ușor să identifiți un prestator de servicii pentru domenii unde deja s-a creat deja o piață a subcontractanților (ex.dezvoltarea de soft).

Delocalizarea către India a activității firmelor europene are loc prin externalizare, în special, în timp ce către zona Europei Centrale și de Est este preferată soluția internalizării (A.Bobircă, 2010, p.162).

În cazul unor activități de mari dimensiuni pentru care volumul de muncă este mare, decizia delocalizării se justifică numai dacă se poate obține suficiente economii de scală, după cum, dacă este cazul unor firme de mici dimensiuni unde recrutarea unor prestatori individuali calificați este dificilă atunci, externalizarea către o firmă specializată, recunoscută se dovedește o soluție mai bună.

Având în vedere că, expansiunea geografică a afacerilor firmelor de servicii în plan internațional depinde de modalitatea de organizare internațională a activității (internalizare, externalizare), de sistemul general de obiective al firmei de servicii și atractivitatea pieței unei țări (pe baza ratei de creștere așteptate și a volumului pieței unui produs/serviciu), specialiștii de la BCG

Consulting (2005) au propus un model integrat de expansiune a firmei de servicii (fig.3) care integrează două criterii : alegerea locației (pe verticală) și modul de organizare (pe orizontală)



**Figura 3. Model integrat de expansiune geografică pentru firmele de servicii**

*Sursa: A. Bobircă, Serviciile în economia dematerializată, 2010, p.163.*

**Concluzii.** Avantajele de localizare pe care țările le pot oferi companiilor din sectorul serviciilor în economia modernă dematerializată au evoluat și argumentele în favoarea unor noi modele de expansiune internațională în plan geografic a activităților acestor firme vizează efectul conjugat al politicilor guvernamentale din țările beneficiare de ISD în sensul adâncirii proceselor de dereglementare și liberalizare a piețelor de servicii, dar și de progresul tehnologic care a condus la îmbunătățirea capacității de comercializare a serviciilor, atât pe piața internă, cât și pe cea internațională.

Liberalizarea tranzacțiilor internaționale cu servicii la nivel multilateral a fost determinată de:

➤ factori proactivi: cresc avantajele de localizare ale țărilor aflate în tranziție/în curs de dezvoltare. ISD ca modalitate determinantă de tranzacționare a serviciilor generează avantaje specifice pentru aceste țări, iar Know-how și practicile manageriale sunt adoptate treptat de firmele locale.

➤ factori reactivi: activitățile industriale intensive în forță de muncă din țările dezvoltate se relocalizează în țările aflate în tranziție / în curs de dezvoltare, pe considerente de costuri.

#### **Bibliografie**

1. Bobircă A., (2010), Serviciile în economia dematerializată. De la model de dezvoltare la strategii de firmă, editura Economică, București, 2010.
2. Boston Consulting Group (2005), Achieving Success in Business process Outsourcing and Off shoring.
3. Constantinescu, L.M. (2010), Tranzacții comerciale. De la teorie la practică. O abordare din perspectiva globalizării, editura Valahia University Press, Târgoviște.
4. Cristureanu, C. (2009), Tranzacțiile comerciale în economia imaterială, editura C. H. Beck, București
5. Dobrescu, M.E. (13.02.2008), Cavalcada investițiilor străine directe în România, Ziarul Financiar
6. Dumitru, I. (2004), Marketing strategic. O abordare în perspectiva globalizării, editura Uranus, București.

7. J.H., Dunning (1993), Multinational enterprises and growth of services: some conceptual and theoretical issues in Dunning, J.H. (ed), Transnational Corporations in Services, Rutledge, London
8. unctad (1994), WORLD INVESTMENT REPORT

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

*PAVLENKO Irina, Ph.D. in economics, associate professor  
Assistant professor of the chair of management of entrepreneurship, V.I. Vernadsky  
Taurida National University, Simferopol, Ukraine*

**Summary.** *Relationship management system begins to gather information about the market, the company needed, right from the moment of its introduction, and the sooner the company starts to use it, the sooner company starts to get detailed information about the market, its needs and trends.*

**Key words:** *customer, sales, development, management.*

Currently on the agenda is the question of the relevance of the concept of transition from concept that focuses on product, in which the emphasis is on the quality of the product and its uniqueness, technology marketing and sales effectiveness to customer orientation, in which the emphasis shifts to customer satisfaction while maintaining the interests of the company, expanding the sales concept of connecting to the "effective sales" before- and after-sales relationship and builds a single scheme of work with the client.

Based on the customer-oriented approach (customer orientation), it is not enough to keep valuable customers, it is important to create a system of their reproduction, capable of controlling the balance of interests of the client (satisfy their needs with the highest quality for adequate price and with decent service) and the company (competitiveness, profitability, growth prospects and development).

A detailed study of its customers and their further distribution of certain groups in the company according to the accepted characteristics – grouping of customer base and its transformation into a viable system of "reproduction" of customers – is the time consuming process. Depending on the scope, size, specifics of the business and its capabilities it can be kept by simple programs (1- C, and Excel) or CRM-systems [5, p. 130].

According to the authors [1, 4, 6], many companies work with clients is only associated with the sales.

Customer-oriented approach involves the incorporation to the attention factor pre-and post-sales relationship:

- 1st stage, before sales - attracting customers. This is the work with potential clients from initial contact to signing the contract.

- Stage 2, sales - customer satisfaction, sales of goods or services, recorded in the contract. This sale is to be realized so that the client is satisfied, and this would be consistent with his needs, expectations and demands.

- Third stage, after-sales - customer retention, after purchase it is just the beginning. This is the process of support, maintenance and development of the Client. At this stage occurs the study of consumer demand and preferences.

The essence of ensuring customers is the proactivity of the company, not wait for client action, but look for something that catches his attention and allow again to proceed to the second stage - the next sale. Client should be persuaded for the next purchase. On the one hand, the client must remain satisfied with purchase, and come to a decision on a new purchase, and on the other - to be sure that the seller will justify his expectations and satisfy the request again.

In this case triggered the principle of "spiral staircase", on which rises a client. At each step of staircase expands the range of client's products and services; strengthened, developed and approved relationship with him, improves the quality of service [3, c. 100].



Consultants often have to state that the responsibility for the volumes and profits, anyway, lies mainly on the sales link. At the same time overlooked the role of subsidiary and related departments of the company in this process (so-called "vertical" model mentality organization).

Customer-oriented approach puts the customer at the center of business processes and methods of work of the company and breaks mentality of "vertical", turning it into a horizontal plane. Construction becomes relevant not only external but also internal relationships that strengthen the competitiveness and profitability of the company and ensures we are talking not only about the external, but also the internal client ensuring.

Internal client ensuring involves organization of common quality standards for internal work and business processes, and improve customer service.

Uniform quality standards ensure compliance and comparison of the performance of each employee to the customer's needs and request. Quality of internal processes and improve customer service achieved through the organization and optimization of consumer chain within the company as a system of interconnected processes based on common standards of operation: focus on the customer's request and its needs become the concern of all divisions of the company, not just selling link.

Kirillov A.T. and Volkova L.A. believe that during the customer relationship management it is important to observe the following principles:

1) identification of the customer - a system of knowledge about the client and the awareness of its value. The more information a company has about its customers, the better for her. So the company can evaluate the customer (including its possible contribution to profitability) with significant probability, it should get an idea of it, based on the data of marketing channels, events and history of relations.

2) client commitment (loyalty). The main goal of customer-orientation is the creation of groups of loyal customers. Follower (true loyal consumer) of the company is a buyer who in a situation of choice consciously prefers its brand and is willing to pay a price premium for it. These buyers are insensitive to such actions of competitors, as changes in prices of goods and services, discounts, etc. Thus, it is the most predictable group of clients that can bring us and brings the maximum benefit.

3) clients differentiation - assignment of clients into the groups by company's selected criteria. Develop and offer for each group of clients adequate programs corresponding to the conditions of competition and strategy of the company. Best customers should receive more attention and customers that do not bring anything should be output from the system. This keeps the balance of the customer's needs and interests of the company.

◦ personalization - the more personalized offer to a client, the higher its market competitiveness. But personification should not be taken literally. Each company operates in this regard in accordance with their capabilities (the greater extent customer base is detailed, the closer it is to the customer's individual request) [2, p.100].

To implement a customer-oriented approach it is necessary, first of all, ask yourself "Who is our customer?", analyze the existing customer base and its dynamics. You need to fundamentally change the approach to work with a client base and clients, to introduce new and develop existing methods of collecting market information about customers and competitors of the company.

Secondly, you need to look at your company and at the market in which it appears not from position of your product, but from the position of your client (by "eyes" of the client) and answer the question "What do we sell?". Identify their strengths and weaknesses, determine priorities and the need to improve their competitive advantage. Identify accents, priorities and values of your client's needs and request. Determine how goods correspondence client's request.

Third, we need to answer the question "Who are we?". Require significant changes that affect the entire organization (primarily its mentality and management). To maintain the changes it is necessary to develop a system of support mechanisms, primarily staff motivation.

Manage relationships means to attract new buyers, neutral buyers turn into loyal customers, loyal customers make own business partners (agents). This scheme is valid in any market: starts with attracting of new customers, and then build a relationship with these customers, make them the loyal customers, and then they create a network of agents of attraction. Work under such a scheme allows only reliable customer relationship management.

In many organizations, sales, marketing and customer service still operate independently of each other, and because of this their perceptions of the customer are often contradictories, and actions are inconsistent. Relationship management system facilitates coordination among various departments, providing them with a common platform for interaction with customers, and gives each of them access to full information about clients, which contributes to better meet of customer needs. Relationship management system begins to gather information about the market, the company needed, right from the moment of its introduction, and the sooner the company starts to use it, the sooner company starts to get detailed information about the market, its needs and trends. In this case, unlike any ordered study conducted by staff, it will be real information about what clients are interested in its products, and it will not only gives the opportunities to accurately plan the sales, but also catch the market changes immediately, that will lead to the formation of tomorrow's new customer needs.

#### Литература

1. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности : учеб. пособ. / В.Г. Гуляев - М.: Нолидж, 2010. - 311 с.
2. Кириллов А.Т. Маркетинг в туризме : учеб. / А.Т. Кириллов, Л.А. Волкова. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2011. - 274 с.
3. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации : учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. и направ. / А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 247 с.
4. Уокер Д. Введение в гостеприимство : учеб. / Д. Уокер. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 463 с.
5. Устинкин С.В. Основы менеджмента (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях) : учеб. пособ. С.В. Устинкин, В.А. Лапидус, А.А. Шунина. - Н. Новгород.: ЮНИТИ, 2008. - 144 с.
6. Чудновский А.Д. Менеджмент туризма : учеб. пособ. / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: Статистика и финансы, 2010. - 274 с.

## РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БАНКА

*КОРЧЕВСКАЯ* Лилия, к.э.н., доцент

*Кафедра менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет, г. Херсон, Украина*

**Summary.** *Determination of the notion management social-economic security of the enterprise is given in article. The recommendations on management social-economic safety PAO "Rayffayzen bank Aval" are offered. Estimation of the share problem-solving credit leading banks of the Ukraine and forecast on 2014 reliability of the deposit dues is given. It is revealed by that provision financial interest bank concerns with the Department of the financial monitoring, which is offered recommendations on harmony of interest.*

**Ключевые слова:** *социально-экономическая безопасность, управление, интерес, банк.*

Вопросы обеспечения социально-экономической безопасности предприятий, которые в последнее время приобрели особую значимость, рассматриваются в современной научной литературе с позиции защиты от угроз, состояния использования корпоративных ресурсов и гармонизации интересов предприятия. Гармонизацию интересов выбрано как наиболее приемлемую платформу для обеспечения социально-

экономической безопасности банка. Такой выбор обусловлен, с одной стороны, наличием у банка многочисленных экономических интересов, а с другой – разными социальными последствиями, которые возникают в результате удовлетворения интересов.

Среди научных работников и практиков, которые исследуют сферу социально-экономической безопасности, можно выделить С. Андреева, З. Варналия, Г. Дацкива, А. Илларионова, Д. Ковалева, Л. Коженевски, А. Козаченко, Н. Лоханову, О. Ляшенко, В. Мак-Мака, В. Мунтияна, Е. Олейникова, И. Отенко, В. Пономарева, В. Сенчагова, Т. Сухорукову, В. Тамбовцева, И. Циглик.

Автором дано определение понятия *управление социально-экономической безопасностью предприятия* как состояния защищенности предприятия от угроз, которое достигается путем гармонизации и взаимосогласованности интересов администрации и персонала согласно интересам субъектов внутренней и внешней среды во времени и пространстве.

Объектом исследования является ОАО «Райффайзен банк Аваль». Он имеет эффективную структуру управления, построенную на четком распределении бизнес-линии и вертикали поддержки (информационные технологии и операционная поддержка, контролинг, безопасность и прочие), созданные на уровне Центрального офиса и 25 региональных дирекций банка. Как и все международные банки, Райффайзен Банк Аваль имеет четкое размежевание функций фронт-офиса и бек-офиса, который повышает качество обслуживания клиентов и содействует уменьшению рисков.

Репутация банка получила наивысшую оценку по результатам регулярного исследования имиджа самых больших украинских финансовых учреждений, которое осуществляет компания Gfk Ukraine. Свое лидерство в репутационном рейтинге украинских банков он сохранил и в 2011-2012 годах (исследования проводились несколько раз в течение года журналом «Власть денег» совместно с консалтинговой компанией Noks fishes).

Самым большим доверием среди украинцев пользуется ОАО «Райффайзен банк Аваль» и по результатам онлайн-голосования, проведенного среди посетителей интернет-портала delo.ua.

Однако, чтобы удерживать лидирующие позиции, можно предложить следующие рекомендации по управлению социально-экономической безопасностью банка:

1. Повышение уровня финансового потенциала банка:

а) постепенное увеличение размера активов;

б) увеличение рентабельности активов и собственного капитала;

в) проведение мониторинга и оценка таких показателей деятельности банка, как: коэффициента ликвидности, коэффициента автономии, индекса Альтмана, которые входят в группы финансовых интересов банка и положительно влияют на уровень социально-экономической безопасности. Они не должны быть ниже установленных нормативов.

2. Улучшение эффективности функционирования банка, т.е. увеличение рентабельности банка, улучшение показателей его операционной деятельности, а также увеличение производительности труда работников.

Выход страны из экономического кризиса, а также совершенствование стратегии развития самого банка, позволило банку улучшить большинство показателей своей операционной деятельности. Банк не потерял свои руководящие позиции, его объем на рынке услуг составляет приблизительно 20-25%, он пользуется большой степенью доверия клиентов и является одним из наиболее стабильных коммерческих банков Украины.

3. Увеличение способности банка к развитию, т.е. наращивание темпов прироста предоставленных услуг, которые в 2012 г. увеличились на 8,03%; темпов роста инвестиций, которые выросли на 219,48%.

Банку необходимо инвестировать средства в ассоциированные и дочерние компании, недвижимость. Значительное внимание уделить профессиональной подготовке

и переподготовке персонала.

Также банку нужно постоянно расширять и совершенствовать перечень услуг, которые он предоставляет клиентам, что позволит охватить более широкие сегменты рынка, увеличить базу клиентов, а следовательно и чистую прибыль.

Благодаря этому банк в 2012 г. увеличил свою чистую прибыль на 121,57%.

1. Улучшение состояния взаимоотношений банка с субъектами внешней среды, т.е. укрепление сотрудничества с соконкурентами (другими банками, государством).

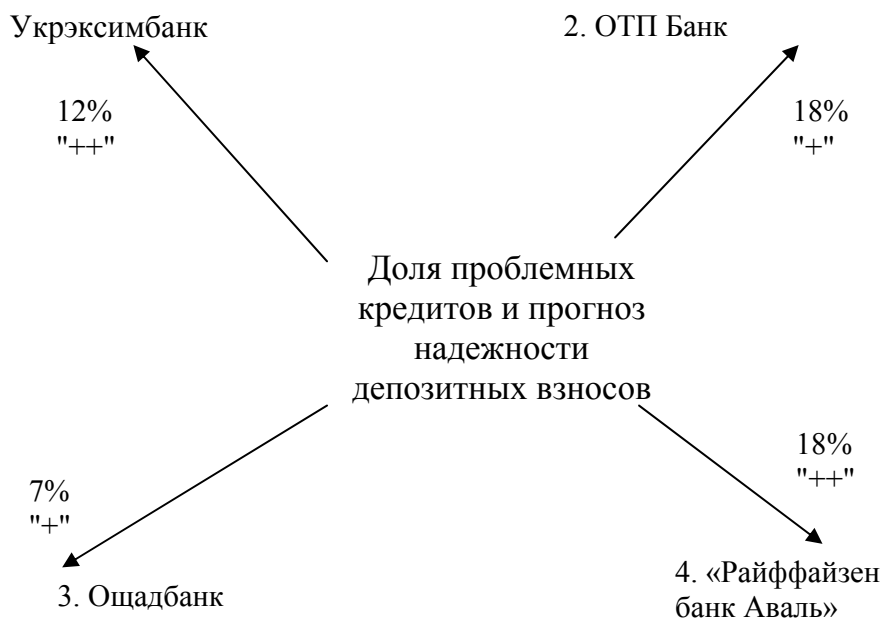
ОАО «Райффайзен банк Аваль» активно работает на межбанковском рынке. Банкам-партнерам он предлагает свыше 300 видов услуг, среди которых ведение счетов в СКВ и ОКВ, осуществление платежей, документарные операции, торговое финансирование, операции с платежными карточками, юридические, консультационные и другие услуги.

В целом банк сохраняет нормальные тенденции и хорошие позиции на рынке, имеет поддержку со стороны государства и иностранную поддержку.

С начала 2013 г. на межбанковском рынке ОАО «Райффайзен банк Аваль» занимает высокие позиции, что выражается в наличии четвертого места в рейтинге банков Украины и по оценкам независимых экспертов имеет абсолютно положительный прогноз (рис. 1).

На рис. 1 отображены основные конкуренты ОАО «Райффайзен банк Аваль» и осуществлен прогноз на 2014 г. относительно надежности депозитных взносов: прогноз "++" – означает абсолютно положительный, "+" - быстрее положительный, чем негативный.

ОАО «Райффайзен банк Аваль» нужно отказаться от агрессивной политики и перейти к более умеренной, консервативной, как в плане привлечения ресурсов, так и в плане их размещения. Также нужно обратить внимание на диверсификацию активов и пассивов.



**Рис. 1. Доля проблемных кредитов ведущих банков Украины и прогноз на 2014 г. надежности депозитных взносов**

Также для обеспечения социально-экономической безопасности банка необходимо принять такие меры:

а) обеспечить эффективную работу с проблемной кредитной задолженностью, оптимизировать процессы и организационную структуру банка;

б) переориентировать работу с пассивами на привлечение средств на внутреннем рынке;

в) оптимизировать расходы (сократить неприоритетные расходы, внедрить режим взвешенной экономии, снизить непроцентные расходы путем внедрения центров самообслуживания);

г) повысить эффективность деятельности филиальной сети;

д) улучшить качество юридического сопровождения операций, привлечь квалифицированных юристов;

е) приспособить продуктовый ряд банка к нуждам клиентов;

ж) увеличить диверсификацию активов путем переориентации от кредитования физических и юридических лиц к кредитованию банков и предоставлению факторинговых услуг;

з) увеличить долю комиссионного дохода в чистом операционном доходе банка;

и) внедрить мультивалютные вклады (с перечислением на ту валюту, которая более выгодна вкладчику по курсу на текущий момент);

к) выделить приоритетность пассивов над активами (формировать долгосрочную, стабильную, диверсифицированную ресурсную базу).

Согласно прогнозам на 2014 год, банку нужно обратить большое внимание на финансовую составляющую социально-экономической безопасности, ведь можно ожидать снижение данного показателя на 5,55 %.

На сегодняшний день обеспечением финансовых интересов банка занимается Департамент финансового мониторинга (ДФМ), которому можно рекомендовать:

– внедрение регистрации финансовых операций, которые подлежат финансовому мониторингу;

– усиление координации и контроля работы филиальной сети по вопросам финансового мониторинга;

– организацию обучения и аттестации сотрудников банка, которые занимаются финансовым мониторингом;

– оказание методологической и информационно-консультационной поддержки подразделений банка по вопросам финансового мониторинга;

– предоставление Госфинмониторингу информации об операциях, которые подлежат финансовому мониторингу;

– согласование внешнеэкономических контрактов на суммы свыше 250 тыс. EUR, контрактов на покупку ценных бумаг у нерезидентов и оплату услуг и работ нерезидентам согласно установленному внутреннему порядку в банке;

– проведение экспертизы новых банковских продуктов на соответствие требованиям политики банка по предупреждению и противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем;

– подготовку отчетности Главе правления банка по результатам проведенного финансового мониторинга за отчетный период;

– разработку и постоянную актуализацию правил внутреннего финансового мониторинга и программ его осуществления с учетом требований действующего законодательства и нормативных актов Уполномоченного органа и НБУ;

– проведение анализа выявленных прецедентов возможной легализации доходов, полученных преступным путем;

– содействие уполномоченным представителям Национального банка в проводке ими инспекционных проверок деятельности банка по вопросам финансового мониторинга.

При внедрении рекомендаций по управлению социально-экономической безопасностью, ОАО «Райффайзен банк Аваль» в 2014 г. имеет все шансы улучшить свои

показатели и занять более высокие позиции на межбанковском рынке Украины.

## СТРАТЕГИИ ЗАРУБЕЖНОГО ПРЯМОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ КОМПАНИЙ ИЗ СТРАН С ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

*ПЕТРУШКЕВИЧ Елена, к.э.н., доцент*

*Кафедра мировой экономики, Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь*

**Summary.** *The article has shown the peculiarities of outward direct investment strategies of companies from countries in transition in comparison with those in developed and developing countries. It have been revealed significant resemblance in the strategies with developing countries, and differences that are associated with sources of TNCs competitiveness and motives in strategies of outward direct investment.*

**Key words:** *outward direct investment, strategy, transnationalization, developing countries, countries in transition.*

Мировая практика свидетельствует и том, что страны с транзитивной экономикой стали значительным источником прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Причем, их роль в мировых оттоках ПИИ постоянно возрастает. Особенно эта тенденция заметна в последние годы, когда обнаружилось негативное влияние мирового финансово-экономического кризиса на зарубежные инвестиционные стратегии многих транснациональных компаний (ТНК) из развитых стран. Так, по данным ЮНКТАД доля стран с транзитивной экономикой в мировых оттоках ПИИ выросла с 2,5% в 2005 году до 6,4% в 2012 году [1]. В данной статье мы попытаемся выявить отличия стратегий зарубежного инвестирования компаний из стран с транзитивной экономикой от таковых в развитых и развивающихся странах.

Стратегии ПИИ, осуществляемые компаниями из развитых стран, классифицируются в экономической литературе по различным признакам, прежде всего, по характеру и мотивам.

По характеру зарубежные стратегии ПИИ подразделены Дж. Даннингом и С. Лундан на две группы: агрессивные, которые направлены на продвижение своих конкурентных преимуществ на растущие рынки, и защитные, представляющие собой реакцию на зарубежную экспансию конкурентов [2, с.68]. Так, агрессивной можно назвать ПИИ стратегии компаний в 90-х годах прошлого столетия, когда значительные потоки были устремлены в страны Центральной и Восточной Европы. Крупные притоки ПИИ в Китай за последние два десятилетия могут служить примером реализации защитных стратегий ПИИ.

По основному мотиву инвестирования за рубежом стратегии ПИИ подразделяются на следующие группы: ресурсоориентированные, рыночноориентированные, ориентированные на эффективность, ориентированные на стратегические активы, ориентированные на другие активы. На практике компании реализуют смешанные стратегии, поэтому корректнее было бы рассматривать основной, или преобладающий мотив ПИИ. Первоначально данная классификация была предложена Дж. Берманом в 1972 г. [2, с.67], затем развита Дж. Даннингом, его последователями и другими учеными [2 и др.]. В настоящее время в каждой группе выделяются самостоятельные типы стратегий, которые различаются между собой по таким критериям, как типы, субъекты, задачи, объекты поиска инвесторов, отрасли и подотрасли ПИИ. Это свидетельствует как о развитии стратегий ПИИ, так и об обогащении содержания самой категории ПИИ в результате НТП и углубления международного разделения труда.

С учетом исторического подхода в анализе мотивов ПИИ следует отметить, что приоритетность каждой из рассматриваемых групп стратегий ПИИ для компаний менялась в течение XX-XXI веков. Также менялось и содержание самих стратегий. Так, к

ресурсоориентированной стратегии уже относится такая ее разновидность, как стратегия, ориентированная на поиск технологических мощностей и экспертов в области менеджмента и маркетинга. То есть, ТНК при поиске ресурсов ориентированы не только на поиск сырья и дешевого труда, но и на высококвалифицированные управленческие кадры. Особенно это касается компаний - представителей высокотехнологичных отраслей и подразделений НИОКР.

Особенностью рыночноориентированных ПИИ является то, что, осуществляя их, ТНК относятся к своим филиалам как к самостоятельным и самодостаточным структурным единицам материнской компании, а не как к звеньям единого интегрированного производства. Как следствие, филиалы в большей степени учитывают особенности местных и часто прилегающих рынков, производя аналогичную продукцию, но адаптированную к их культуре и вкусу.

Ориентированные на поиск эффективности ПИИ предназначены для рационализации производимых ресурсоориентированных и рыночноориентированных ПИИ за счет оптимального общего управления компанией географически рассредоточенными звеньями производства с помощью использования эффектов масштаба, охвата и диверсификации риска. То есть, при этом реализуются возможности разбивки производственного процесса на географические звенья, географическое распределение производства различных видов товаров и услуг, рыночного арбитража и внутрифирменных ценовых различий. То есть, эффективность-ориентированные ПИИ извлекают конкурентные преимущества из страновых различий в наделенности факторами производства, культуре, институциональной организации, структуре спроса, экономической политике и рыночной структуре, концентрируя производство на небольшом количестве стран для осуществления продаж на многочисленных рынках.

Чаще всего эффективность-ориентированные стратегии реализуют опытные, крупные и диверсифицированные ТНК, производящие стандартизированную продукцию и использующие производственные процессы, приемлемые для международного рассредоточения. Такие ПИИ переросли из рыночно- и ресурсоориентированных по мере роста охвата стран и необходимости обеспечения географической рационализации. Для реализации эффективность-ориентированных ПИИ вовлекаемые страны должны быть открытыми экономиками и иметь достаточный уровень развития.

По опыту международного инвестирования ПИИ, ориентированные на стратегические активы, могут осуществляться как международными прямыми инвесторами, следующими долгосрочной глобальной стратегии, так и инвесторами – новичками на рынке международных прямых инвестиций для быстрого обретения конкурентных преимуществ на новом рынке. Основная цель – приращение материальных и нематериальных активов для укрепления конкурентного положения на рынке и/или ослабления позиции конкурентов на рынке.

Особенностью развития глобальной экономики, основанной на знаниях, становится то, что способность компании сохранить и увеличить стратегические активы является элементом динамических конкурентных преимуществ. В силу того, что технологии различных стран значительно отличаются из-за географической неравномерности процесса накопления знаний, а также учитывая то, что часть технологии – это невербальные навыки, требующие постоянного контакта сторон в процессе трансфера технологий, поэтому для удержания динамических конкурентных преимуществ все больше компаний стали ориентироваться на приобретение стратегических активов. Причем, к этому процессу подключается все больше компаний из развивающихся стран и транзитивных экономик.

Таким образом, современные стратегии зарубежного прямого инвестирования основаны на синтезе конкурентных преимуществ компаний для выбора наиболее эффективного географического сочетания звеньев в международной системе интегрированного производства конкретного продукта.

Фирмы, осуществляя ПИИ, как правило, следуют нескольким мотивам, то есть

используют «смешанные стратегии», с одной стороны. С другой стороны, рассмотренные группы стратегий могут детализироваться в зависимости от отрасли и подотрасли, а также специфики развития страны-донора. Так, основными мотивами ПИИ швейцарских компаний в НИОКР являются следующие [3]: поддержка национального производства и продаж; близость к ведущим по изобретениям университетам; близость к инновационным компаниям в области высоких технологий; трансфер знаний к материнской компании; достаточный выбор персонала для НИОКР; низкие затраты на НИОКР; значительная государственная поддержка ПИИ в НИОКР. Очевидно, что семь мотивов можно отнести к известным группам: первый мотив имеет рыночноориентированный характер, следующие четыре – ориентированы на поиск активов, в данном случае знаний, последние два – ориентированы на снижение затрат.

Изучение особенностей стратегий зарубежного прямого инвестирования компаний из быстроразвивающихся стран позволило выявить специфику причин формирования и повышения конкурентоспособности местных ТНК [2, 4 и др.]. Прежде всего, ТНК выросли на основе образования двух типов влиятельных бизнес-групп: корпорации, контролируемые семьями (пирамидальная структура собственности), и корпорации со значительным долевым участием государства (например, в Китае).

Бизнес-группы появились вследствие более глубоких несовершенств рынка, чем в развитых странах, то есть за счет неразвитости рыночных механизмов, низкого уровня защиты собственности, развитой коррупции. Причем, создание бизнес-группы, чаще всего диверсифицированной, позволило укрепить конкурентоспособность многим ТНК в своей стране за счет большей определенности внутреннего рынка. В то же время низкий уровень специализации часто мешает выходу местных успешных компаний на международный уровень.

Существование бизнес-групп сопровождается негативным влиянием на конкурентоспособность экономики стран с быстро развивающимися рынками, а именно: неэффективностью инвестиций; несвободным входом на рынок для новых компаний; медленным развитием рынка капиталов; поведением собственников, ориентированным на политическую ренту (снижение конкуренции, приобретение привилегированного доступа к национальным ресурсам); привлечением к управлению не профессионалов, а членов семей; преобладанием персональных взаимосвязей в заключении сделок; недостаточно эффективным мониторингом своей деятельности. Причем, преобладание персональных связей приводит к сдерживанию компаний из развивающихся экономик от инвестирования в развитых странах, но к стимулированию ПИИ в другие развивающиеся экономики.

Для ТНК с государственной формой собственности из стран с быстро растущими рынками во многих случаях характерны стратегии зарубежного прямого инвестирования для выполнения государственных задач. Например, китайские компании в области энергетики, осуществляя зарубежные капиталовложения, решают проблему энергоснабжения. Причем, быстроразвивающиеся страны характеризуются значительными накоплениями золотовалютных резервов, что позволяет государственным компаниям осуществлять стратегии ПИИ на условиях завышенных цен за покупаемые активы. В дополнение ко всему низкий уровень менеджмента инвестиционных стратегий за рубежом, особенно при осуществлении СиП, также наблюдается в деятельности государственных ТНК. В целом названные особенности ведут к ослаблению конкурентоспособности таких компаний.

Таким образом, компании из развивающихся стран, осуществляя стратегии зарубежных прямых инвестиций, сталкиваются с проблемой повышения конкурентоспособности, которая имеет тенденцию к разрешению пока главным образом через переход к найму профессионального менеджмента и международным стандартам финансовой отчетности.



Исследование источников формирования и повышения конкурентоспособности ТНК стран с транзитивной экономикой [5, 6, 7 и др.] показывает множество схожих с развивающимися странами черт. При этом выявлены различные типы процессов формирования конкурентных преимуществ местных компаний и реализации ими стратегий зарубежного прямого инвестирования в России (то же характерно для Казахстана и Украины), странах Центральной и Юго-Восточной Европы, а также Словении.

Особенностью развития экономики РФ в транзитивный период является значительная первичная и последующая концентрация капитала. Предпосылками первичной концентрации капитала стали: наследие экстенсивного пути развития в период советской экономики в виде крупных предприятий и несправедливая приватизация предприятий, в основном, добывающих отраслей в начале 90-х годов XX века. Дальнейшая концентрация капитала и укрепление международной конкурентоспособности российских ТНК происходили за счет доступа к капиталу (так как российские ТНК сконцентрированы в высокоприбыльных отраслях, основанных на природных ресурсах), знаний особенностей ведения бизнеса в странах СНГ, появления нового поколения менеджеров-рыночников и увеличения международного опыта.

Конкурентные преимущества ТНК из Центральной Европы формировались эволюционным путем и основывались сначала на организационных преимуществах (более быстрые процессы приватизации по сравнению со странами-реципиентами), а затем - на повышении рыночного опыта национального менеджмента и роста уровня технологической абсорбции компаний. Стратегии прямых инвестиций компаниями из стран с посттранзитивной экономикой, вошедших в число членов ЕС, поддерживаются инструментами национального регулирования, среди которых следует выделить следующие: информационные и консультативные услуги; финансовая поддержка инвестиций и страхование; лоббирование интересов национальных компаний, главным образом, крупных, за рубежом через заграничные представительства государств (торговые представительства, дипломатические структуры, инвестиционные агентства).

Необходимо отметить, что среди стран с посттранзитивной экономикой Словения отличается тем, что ее компании стали инвестировать за рубеж на самых ранних этапах переходного периода. Это стало возможно за счет: наличия опыта зарубежного инвестирования у многих словенских компаний в социалистический период; «наследственных инвестиций», то есть зарубежные представительства государственных предприятий были преобразованы в филиалы приватизированных компаний; знания особенностей других стран бывшей Югославии; относительно дорогих и квалифицированных трудовых ресурсов; малого внутреннего рынка; быстрого развития предпринимательства и соответствующей конкурентной среды в стране. Кроме того, политическая и экономическая нестабильность внутри страны заставляла компании географически диверсифицироваться, а также переводить финансовые и другие прибыльные активы за рубеж. В отличие от многих других стран с посттранзитивной экономикой словенские прямые инвестиции за рубежом – в основном не иностранного, а национального происхождения. ТНК из Словении отличаются небольшими размерами, высококвалифицированным менеджментом, новыми технологиями для рынков инвестирования и развивают НИОКР.

Компании Словении стали быстро транснационализироваться, благодаря государственной политике открытости и приоритетности экспортной ориентации с самого начала переходного периода, поэтому повышение конкурентоспособности компаний Словении происходило за счет активной государственной политики стимулирования экспорта прямых инвестиций словенских компаний с 2002 г. В рамках этой политики компании могли получать поддержку для подготовки проектов создания филиалов и их регистрации за рубежом (исследования возможностей, тренинги), для начальных этапов деятельности за рубежом и развития материнской компании (финансирование

консультантов, затрат на первые этапы производства, материальные инвестиции и т.д.). Доля государственной поддержки занимала до 2% в общей стоимости проектов в 2003-2004 гг. [7]. После вступления в ЕС словенское правительство признало снижение конкурентной позиции своей страны и в связи с этим необходимость поддержки стратегий зарубежного прямого инвестирования национальных компаний, что было закреплено в двух программах: интернационализации фирм в 2005-2009 гг. и учреждения новых представительств компаний за рубежом.

Изучение мотивации транснационализации компаний из стран с транзитивной и посттранзитивной экономикой свидетельствует о том, что основные мотивы – это завоевание новых рынков, в меньшей степени – ориентация на стратегические активы и повышение эффективности за счет дешевых трудовых ресурсов в соседних странах. В дополнение к этому для российских ТНК характерны имиджевые мотивы, снижение политического риска, доступ к финансовым ресурсам, укрепление переговорных позиций, в особенности, в антимонопольных расследованиях в России и в отношении протекционистских мер за рубежом. Для малых и средних ТНК в высокотехнологичных сферах из Венгрии и Словении становится все больше характерна ориентация на получение знаний при размещении прямых инвестиций за рубежом.

Таким образом, в странах с транзитивной экономикой наблюдаются значительные сходства в особенностях реализации стратегий зарубежных прямых инвестиций в быстроразвивающихся странах. В то же время исследование показывает множество особенностей, которые касаются, прежде всего, источников становления ТНК и мотивации зарубежного инвестирования.

#### **Литература**

1. World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development. - New York, Geneva: United Nations, UNCTAD, 2013. – 236 p.
2. Dunning, J.H. Multinational Enterprises and Global Economy. Second edition/ J.H. Dunning, S.M. Lundan. – Cheltenham: Edward Elgar, 2008. – 960 p.
3. Hollenstein, H. Characteristics of Foreign R&D Strategies of Swiss Firms: Implications for Policy / H. Hollenstein // FIW Working Paper N°15, March 2008. – 23 p.
4. Globerman, S. Outward FDI and the Economic Performance of Emerging Markets / S. Globerman, D. Shapiro. Prepared for International Conference on the Rise of TNCs From Emerging Markets: Threat or Opportunity? - Columbia University, New York, October 24-25, 2006. – 49 p.
5. Jaklic, A. Survey ranking Slovenian multinationals finds them small and vulnerable, but flexible and increasingly international/ A. Jaklic, M. Svetlicic// The Centre of International Relations (CIR), University of Ljubljana, the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC). - 2009. -13 p.
6. Kuznetsov, A. Investment from Russia stabilizes after the global crisis/ A. Kuznetsov, A. Chetverikova, N. Toganova// The Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) of the Russian Academy of Sciences, the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC), 2011. - 37 p.
7. Svetlicic, M. Outward foreign direct investment by enterprises from Slovenia/ M. Svetlicic// Transnational Corporations. – 2007. - Vol. 16, № 1 (April 2007). - P.55-88.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор*

*Зав. кафедрой менеджмента Государственного высшего учебного заведения  
«Украинский государственный химико-технологический университет», г.*

*Днепропетровск, Украина*

*САПЛИНА Дарья, аспирант*

*Классического частного университета, г. Запорожье, Украина*

**Summary.** *It is argued that the investment attractiveness from the position of advisability of investment of free funds in development without significant risk of losses is characterized by a number of indicators of financial and economic state of a business entity. It is substantiated that the investment attractiveness management should take into account who's interested in results of the enterprise activity.*

**Keywords:** *investment attractiveness, financial analysis, evaluation of investment attractiveness.*

Инвестиционная привлекательности предприятия является предпосылкой обеспечения экономического роста предприятия. В связи с недостаточностью у предприятий собственных финансовых ресурсов, возникает необходимость привлечения инвестиций. Для получения привлеченных инвестиционных ресурсов предприятие должно соответствовать ряду характеристик, т.е. быть инвестиционно-привлекательным. Первоочередной задачей, повышения инвестиционной привлекательности является выполнение специальных мероприятий по управлению деятельностью предприятия.

Перед тем, как рассматривать вопросы, касающиеся управления инвестиционной привлекательностью, необходимо дать ее определение. Инвестиционная привлекательность предприятия – это совокупность характеристик его финансово-хозяйственной и управленческой деятельности, перспектив развития и возможности привлечения инвестиционных ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия – интегральная характеристика его внутренней среды [2].

Инвестиционная привлекательность предприятия характеризуется совокупностью показателей его финансово-экономического состояния, на основе анализа которых потенциальный инвестор может принять управленческое решение о целесообразности вложения свободных средств в развитие этого предприятия без существенного риска их потери или неполучения ожидаемого дохода на инвестированный капитал.

Инвестиционная привлекательность субъекта хозяйствования – это комплексная характеристика с позиций последующего инвестирования, в которой, как правило, рассматриваются перспективы развития, экономического состояния, эффективность использования активов, состояние платежеспособности и финансовой устойчивости [5, с.141].

Большинство ученых при оценке инвестиционной привлекательности концентрируют значительное внимание на характеристике внутренней среды предприятия. Но нельзя недооценивать влияние внешней среды на инвестиционную привлекательность предприятия. Ведь инвестиционная привлекательность предприятия определяется привлекательностью страны, привлекательностью отрасли, привлекательностью региона.

Особенно отчетливо влияние внешней среды проявятся во время кризиса, когда инвестиционная активность уменьшается из-за того, что инвесторы в условиях неопределенности не могут себе позволить рисковать, вкладывая средства в предприятия, так как очень трудно просчитать любую инвестиционную отдачу.

Таким образом, инвестиционная привлекательность предприятия – это совокупность характеристик его внутренней и внешней среды, свидетельствующие о целесообразности вложения средств. Поэтому при оценке инвестиционной

привлекательности следует учитывать не только финансово-экономическое состояние предприятия, но и оценку внешней среды предприятия.

Исходя из определения инвестиционной привлекательности, можно сказать, что управление инвестиционной деятельностью предприятия – это управление совокупностью характеристик его внутренней и внешней среды относительно вложения инвесторами средств. Но так как предприятие практически не может влиять на внешнюю среду: политическую ситуацию, законодательство, развитие производственной и социальной инфраструктуры, достаточность информационного обеспечения и др., то для предприятия управление инвестиционной привлекательностью предприятия сводится к управлению его внутренней средой. Управление инвестиционной деятельностью предприятия можно свести к управлению технологиями, оборудованием, складским транспортным хозяйством, объемом производства, экспортом, состоянием сырьевой базы, импортом сырья и материалов, связями с другими предприятиями, поставщиками и потребителями, производственной мощностью, местом предприятия на рынке, уставным капиталом, структурой затрат на производство, объемом и направлениями использования прибыли, финансовым состоянием.

При управлении инвестиционной привлекательностью следует учитывать, для кого предприятие должно быть привлекательным, так как различные группы инвесторов предпочитают различные оценочные показатели. Так, финансово-кредитные учреждения предпочитают оценку финансового состояния, мелких инвесторов интересует прежде всего показатели отдачи акционерного капитала, а стратегические инвесторы считают нужным разбираться не только с этими двумя аспектами деятельности, но и с состоянием внутренней среды предприятия, преимущественно с его слабыми сторонами, потому что их преодоление в дальнейшем потребует вложения новых средств в воспроизводственные процессы или реструктуризацию.

Различными могут быть и методы финансового анализа предприятий, конкретное содержание которых определяется, прежде всего, спецификой производственно-коммерческой деятельности исследуемого предприятия. Однако, можно сформировать принципиальный подход к изучению предприятий вне зависимости от сфер их деловой активности. Суть его заключается в последовательности детализации проведенного анализа путем предварительного анализа множества предприятий данной отрасли, представляющих интерес для инвестора и последовательного сужения этого множества на основе более детального изучения финансового состояния предприятия [4, с.459]. Основные этапы этого процесса представлены на рисунке.

Управление финансовым состоянием предприятия в свою очередь предполагает управление имущественным состоянием, финансовой устойчивостью, ликвидностью активов, деловой активностью, рентабельностью, рыночной стоимостью ценных бумаг. Так, управляя ликвидностью, предприятие управляет, прежде всего, инвестиционными рисками. Эффективно управляя финансовой устойчивостью, предприятие имеет возможность, с одной стороны, уменьшить уровень инвестиционного риска, связанного со структурой формирования инвестиционных ресурсов, а с другой – повысить рациональность использования источников финансирования производственной деятельности предприятия, что является существенным аргументом для инвестора.



**Рис. 1. Основные этапы процесса инвестирования**

Для промышленного предприятия существуют две главные цели инвестирования в ценные бумаги: получение дивидендов (т.е. текущего дохода), а также накопление средств в результате роста курсовой стоимости акций. В некоторой степени эти две цели несколько противоречат друг другу, однако, как показывает практика, стабильность получения дивидендов (даже незначительных) является одним из главных факторов инвестиционной привлекательности для инвесторов-акционеров предприятия. Эффективно управляя рентабельностью, субъект хозяйствования тем самым увеличивает доходность акций, а также повышает инвестиционную привлекательность предприятия с точки зрения акционеров.

Также при управлении инвестиционной привлекательностью предприятия следует учитывать, что сейчас предприятия могут получить необходимые ресурсы только на фондовом рынке путем эмиссии акций (причем необязательно в виде открытой подписки), облигаций. При этом по мере развития украинского фондового рынка его роль в финансировании предприятий будет только расти [3]. Однако большинство руководителей украинских предприятий не имеет опыта работы с инвесторами и не считает необходимым принимать во внимание реакцию фондового рынка, пусть

несовершенного украинского, при проведении инвестиционной политики на своем предприятии.

Необходимо также обратить внимание на то, что предприятия, в процессе публичного размещения акций на мировых фондовых биржах, могут встретиться с некоторыми проблемами. Особое внимание украинские предприниматели уделяют к размещению акций на Лондонской бирже (AIM LSE), где действуют упрощенные требования к эмитентам. Однако легкость выхода на эту биржу – довольно часто просто иллюзия, так как с помощью AIM так называемый институт номинированных советников, с одной стороны, ограничивает риски инвесторов, а с другой – делает все, что можно, чтобы акции компании-эмитента с успехом котировались на бирже. Наличие номинированных советников является пропуском на AIM LSE [1]. Так что для привлечения инвестиций предприятия, прежде всего, должны быть сначала преодолеть некоторые проблемы, связанные с выходом на биржевые торги.

**Выводы.** Инвестиционная привлекательность предприятия – это совокупность характеристик его внутренней и внешней среды, которые свидетельствуют о целесообразности вложения средств в него. Но так как предприятие практически не может влиять на изменения внешней среды, и управлять инвестиционной привлекательностью, нужно привлекать специалистов с международным опытом. Перспективу развития этого вопроса имеют дальнейшие научные разработки методики оценки инвестиционной привлекательности предприятия и управления ею.

#### Литература

1. Курячая Е.В. Суп под рябчик / У.В. Курячая // БИЗНЕС, 2009. – 38 (869), 21 сентября. – С. 30-31. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.business.ua/articles/investichionnuu\\_menedzhment/Sup\\_pod\\_ryabchik-6357/](http://www.business.ua/articles/investichionnuu_menedzhment/Sup_pod_ryabchik-6357/)
2. Основы инвестиційного менеджменту // Коюда В. О., Лепейко Т.І., Коюда О. П. – К.: Кондор, 2008. – 340 с.
3. Кругляк А. М, Ліпанова О. А. Критерії управління інвестиційним процесом на промисловому підприємстві // Інвестиції: практика та досвід.— 2008.— №6.— С. 7-10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m90/4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m90/4_1.htm)
4. Мойсеєнко І.П. Інвестування / І.П. Мойсеєнко – К.: Знання, 2006. – 490 с.
5. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування / І.Л. Сазонець, В.А. Федорова. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор*

*Зав. кафедрой менеджмента Государственного высшего учебного заведения  
«Украинский государственный химико-технологический университет», г.*

*Днепропетровск, Украина*

*ДАНИЛЕНКО Алексей*

*начальник финансово-экономического управления металлургического завод  
«Днепросталь», г. Днепропетровск, Украина*

**Summary.** *The theme of budgetary management now at the Ukrainian market becomes more vival. Many enterprises come to understanding of necessity of conduct of budgetary. Executing the functional duties, every subdivision of enterprise brings in the contribution the actions to the general financial result as a stake of the brought profits or expenses. The article is devoted to management problems of financial and economic activity of business in the transitional economics conditions. The purpose of budget building tool in the pecuniary operation of business.*

**Keywords:** *budgeting, budgeting system, affective management, planning of activity, budget of sale, budget of production, management charges, management an income.*

На украинском рынке бюджетирование сегодня становится все более актуальным. Поэтому многие украинские предприятия приходят к пониманию необходимости внедрения системы бюджетирования. Выполняя свои функциональные обязанности, подразделения субъекта хозяйствования своими действиями вносят свой вклад в общий финансовый результат в виде доходов или затрат. Доходы или затраты – определяются в зависимости от вида функциональной деятельности данного подразделения и, соответственно, управленческих рычагов, которыми они обладают [1, с. 28]. Внедрение эффективной системы бюджетирования на предприятии позволяет планировать доходы и расходы, объемы производства и продаж, принимать правильные управленческие решения, а также оставаться «на плаву» среди множества конкурентов и получать определенные конкурентные преимущества.

В соответствии с этапами управленческого цикла, предприятие устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости. Достижения поставленных целей предприятие добивается через непосредственных исполнителей – подразделения организационной структуры. А цели, в свою очередь, находят своё отражение в бюджетах [2, с. 4].

Бюджетирование – это процесс организации управления финансово-хозяйственной деятельностью субъектов хозяйствования, основанный на разработке бюджетов в разрезе центров ответственности или направлений деятельности, осуществлении на этой основе контроля за их выполнением, проведении анализа отклонений фактических результатов от бюджетных и регулировании хозяйственной деятельности с целью согласования и достижения намеченных результатов на всех уровнях управления [3, с. 279].

Сегодня бюджетирование применяют на украинских предприятиях в большинстве случаев с целью контроля отдельных показателей (размеры дебиторской и кредиторской задолженностей, уровень расходов подразделений предприятия), т.е. бюджетирование носит фрагментарный характер, и тем самым не позволяет эффективно управлять финансами, прежде движением денежных средств, принимать точные и взвешенные в финансовом плане управленческие решения. Только отлаженный механизм использования технологии бюджетирования позволит эффективно управлять финансово-хозяйственной деятельностью предприятия [4, с. 3].

На данном этапе определяется подход к анализу исполнения бюджета предприятия, степень глубины анализа, регламент и ответственные сотрудники. В регламенте должен быть описан весь процесс планирования деятельности компании: от прогноза продаж до утверждения сводного бюджета руководителем компании. При составлении регламента необходимо учитывать также степень загруженности сотрудников, вовлеченных в процесс бюджетирования: составление бюджетов не должно отнимать много времени у персонала, который занят производством и реализацией продукции. Основная работа по составлению бюджетов должна ложиться на плечи финансовой службы компании (финансовый директор, экономисты и финансисты).

Кроме того, необходимо разработать систему мотивации сотрудников за выполнение бюджета и достижение поставленных целей [5, с. 6].

Методологические и практические основы бюджетирования для Украины требуют тщательной проработки, поскольку разработки ученых других стран, не учитывают особенностей развития национальной экономики и не могут найти применение на украинских предприятиях. Поэтому категория бюджетирование требует дальнейшего уточнения, выделения места бюджетирования в системе управления предприятием, разработки последовательности реализации технологии бюджетирования на основе достижений современного менеджмента.

Бюджетирование – это процесс коллективный, который позволяет согласовать деятельность подразделений внутри предприятия и подчинить их общей стратегической цели. Задача бюджетного планирования состоит в обосновании и расширении годового плана хозяйственной деятельности предприятия с целью устранения непредвиденных изменений, которые возникают в процессе его деятельности, определении координации действий между отдельными его звеньями избежание принятия несогласованных решений, повышении эффективности управленческого контроля по изъятию неэффективных составляющих, а также, оценки вложенного труда, действий и принятых решений руководством предприятия. Бюджетирование – это часть управленческого учета и общей технологии управления, обеспечивает предприятиям возможность получить преимущества перед конкурентами путем создания эффективной системы управления ресурсами.

Сущность бюджетирования состоит в планировании деятельности предприятия в соответствии с установленными целями, которое воплощается в конкретных показателях бюджетов, направленных на выполнение определенных задач [6, с. 211].

Бюджетирование начинают с определения основного бюджетного фактора – «узкого места» на предприятии. Поскольку чаще всего «узким местом» деятельности предприятия является объем реализации продукции, то, прежде всего, составляют бюджет продажи (реализации), поскольку от объемов продаж и стоимости реализации зависит объем производства, себестоимость, прибыль, цены и т.д. Этот бюджет определяет уровень и характер всей деятельности предприятия, влияет на другие бюджеты, составленные на основе его информации. Прогноз продаж является основой планирования производства, а бюджет продажи – основой бюджета производства продукции по видам, то есть производственной программы предприятия. Бюджет производства показывает, сколько единиц продукции необходимо изготовить, чтобы обеспечить запланированный объем продаж и нужный уровень запасов. На основе бюджета производства и бюджета продаж составляют бюджет прямых материальных затрат, прямых затрат на оплату труда, прочих операционных расходов, общепроизводственных расходов, бюджеты административных расходов и расходов на сбыт, бюджет дебиторской задолженности. Отдельно разрабатывают бюджет капитальных инвестиций, необходимых для обеспечения достижения объемов изготовления и реализации продукции.

Бюджеты содержат показатели, которых предприятие должно достичь в бюджетном периоде. Однако влияние всевозможных непредсказуемых факторов в процессе хозяйственной деятельности влечет возникновение разногласий между бюджетными и фактическими показателями. Для своевременного выявления таких расхождений и соответствующего реагирования на них осуществляют бюджетный контроль, главными задачами которого является выявление существенных расхождений между бюджетными и фактическими показателями, сосредоточение внимания менеджеров на них как требующих детального анализа, установление причин возникновения этих разногласий и обоснование способов их устранения [7, с. 52].

К недостаткам бюджетирования можно отнести: разное восприятие бюджетов (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, учитывают изменения условий; не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации); сложность и дороговизна системы бюджетирования; если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок; бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда, в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а значит, снижает эффективность работы; противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если



достигнуть поставленных целей слишком просто, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения поставленных целей [8, с. 35].

Характерной чертой процесса бюджетирования выступает многовариантность прогнозных расчетов, позволяющая выбрать оптимальный план развития предприятия [4, с. 6].

Бюджетирование позволяет переосмыслить бизнес-идеи; корректировать стратегии; выполнять постановку дополнительных целей; проанализировать операционные альтернативы; вынуждает планировать и тем самым учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом, помогая принимать правильные решения в будущем; позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты, выявить слабые и сильные стороны [8, с. 33].

При постановке бюджетирования на предприятии необходимо не просто понимать общее назначение финансового планирования для принятия управленческих решений, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия призвано обеспечить бюджетирование. Прежде задачи бюджетирования должны соответствовать главным целям предприятия [4, с. 6].

Среди возможных результатов успешного внедрения бюджетирования, которые могут касаться любого предприятия, независимо от его размеров и сферы деятельности, можно выделить:

1. Улучшение финансовых результатов на основе управления прибылью и затратами, рациональное распределение и использование ресурсов, оптимизация затрат и внедрение оперативного контроля за затратами.

В результате проведения бюджетирования потребностей в ресурсах, их контроля происходит оптимизация и минимизация потерь, а также уменьшение нерациональных расходов, поскольку анализируется не только уже достигнутые результаты и произведенные расходы, но и осуществляется их предварительный контроль. Благодаря функционированию эффективной системы предварительного и оперативного контроля и анализа затрат ресурсов на основе составления бюджетов, представлению отчетов об их выполнении и своевременному проведению корректирующей мероприятий увеличивается прибыль предприятия.

2. Улучшение платежеспособности предприятия на основе эффективного управления денежными потоками.

Составление бюджета денежных ресурсов на основе консолидации операционных бюджетов позволяет предупредить ситуацию дефицита денег, при этом руководители имеют возможность заблаговременно и в нужный момент привлечь дополнительные финансовые ресурсы.

3. Повышение качества и оперативности принятия управленческих решений.

Бюджет устанавливает показатели деятельности, которые подлежат дальнейшему постоянному контролю, в процессе которого руководители имеют возможность получения оперативной информации о функционировании предприятия и влияния на операционную, финансовую и инвестиционную деятельность [9, с. 46].

Применение системы бюджетирования на предприятии решает следующие задачи:

- рост финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;

- рост эффективности использования ресурсов, активов предприятия, ответственность руководства и подразделений;

- рост инвестиционной привлекательности предприятия;

- проведение мониторинга финансового состояния предприятия;

- оптимизация структуры дебиторской и кредиторской задолженностей;

- контроль за отклонениями бюджетных показателей;

- создание надежной базы для оценки эффективности работы каждого из подразделений предприятия, а также его финансового состояния в целом;
- быстрое реагирование на изменения во внешней среде [10, с. 27].

Модель бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности является наиболее простой, её цель – предоставить руководству предприятия информацию об актуальных для контроля участках деятельности предприятия. Такая модель может содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий, такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства [11, с. 98].

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать различные варианты, заранее готовя ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде [8, с. 33].

**Выводы.** Для обеспечения эффективного функционирования, стабилизации финансового состояния предприятия и дальнейшего его развития, совершенствование управления денежными потоками необходимо больше внимания уделять совершенствованию финансового планирования на предприятии, а именно разработке, внедрению системы бюджетирования и контроля за исполнением бюджетов, с тем, чтобы минимизировать затраты и максимизировать прибыль для самоокупаемости и самофинансирования, повышения ликвидности, платежеспособности.

Как правило наиболее распространенной причиной банкротств является не недостаток средств, а неспособность предпринимателей правильно спланировать свою деятельность. Конечно, вряд ли предприятие с неэффективной, убыточной деятельностью начнет эффективно функционировать на рынке только благодаря внедрению системы бюджетирования, но все-таки бюджетирование – существенный инструмент финансового управления предприятием, который составляет в соответствии с реальными условиями и возможностями (потенциалом) предприятия, заметно способствует улучшению результатов хозяйственной деятельности.

#### Литература

1. Боровков П.Н. Бюджетирование во многоуровневых компаниях / П.Н. Боровков // Справочник экономиста. – 2005. - №9 (27). – С. 27-36.
2. Абрамова И.С. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты / И.С. Абрамова // Управление компанией. – 2005. - №1. – С. 4-9.
3. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / О.О. Терещенко, Я.І. Невмержицький, А.П. Куліш та ін. / За заг. ред. О. О. Терещенка. — К.: КНЕУ, 2006. — 312 с.
4. Акимова Е.В. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / Е.В. Акимова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. - №2 (10). – С. 2-7.
5. Закарян И.Г. Состояние бюджета и бюджетный контроль на предприятии / И.Г. Закарян // Консультант директора. – 2007. – №21. – С. 4-6.
6. Куцик В.І., Пилипчук Г.П. Процес бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві / В.І. Куцик, Г.П. Пилипчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.13. – 316 с.
7. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2003. - №5. – с.51 – 53.
8. Кучеренко А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А.И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2010. - №3. – С. 33-40.
9. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. - №4. – С. 45 – 50.

10. Жовновач Р.І. Планування діяльності підприємства / Р.І. Жовновач // Фінанси України. – 2004. – №1. – С. 21-27.
11. Ткаченко А.М., Телин М.В. Особенности построения различных систем бюджетирования и их применимость в украинских условиях / А.М. Ткаченко, М.В. Телин // Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал. – 2009. – №1 (15). – С. 95-99.

## ДЕТЕРМИНАНТЫ СТАНОВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА

*ШВИДАНЕНКО Олег, д.э.н., профессор  
Кафедра международной экономики, ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана»,  
г. Киев, Украина*

**Summary.** *The features and quality characteristics of the world markets associated with economic globalization and the new configuration of competitive relations, supply, demand are illustrated. Current trends, internal contradictions, conditions, driving forces, prerequisites of the formation and development prospects of the global market are investigated. Specificity of TNC's functioning and processes of formation of new cluster, corporative, networking and other kinds of structural formations are highlighted, and the necessity of controllability in the new scale is proved taking into account the factors of market relations globalization.*

**Ключевые слова:** *глобальный рынок, глобальная конкуренция, глобализация, взаимодействие, трансформация, глобальный спрос, глобальное предложение*

Процессы глобальной трансформации, происходящие сегодня в мировой экономике, дают основания констатировать динамичный рост емкости ведущих мировых рынков, усложнения их структуры, увеличение количества участников и ужесточение требований к их конкурентоспособности. Такие изменения наблюдаются на фоне расширения масштабов производства глобальных продуктов и услуг, обуславливающее привлечения хозяйствующих субъектов к формированию глобального спроса и предложения.

Видимо поэтому первые исследования экономической глобализации связаны с анализом рыночных отношений, в частности в работе Т. Левитта "Глобализация рынков", автор определяет, что глубокие изменения в технологии, в частности коммуникациях, информации, а также формирование единых потребительских предпочтений в большинстве стран мира, несмотря на культурные различия, приводят к появлению глобальных рынков стандартизированных потребительских товаров, в результате чего компании вынуждены кардинально менять стратегию деятельности с транснациональной на глобальную. Т. Левитт впервые отметил, что тенденции развития рыночных отношений привели к их глобальной общности, и определил следующие качественные признаки глобальных рынков: субъекты - многонациональные компании становятся глобальными в результате изменения стратегии их деятельности; увеличивается объемы продажи стандартизированных и высокотехнологичных продуктов по всему миру.

Углубляя эти теоретические подходы, такие выдающиеся ученые-экономисты как, А. Шагер, Т. Сандлер, Я. Висела, М. Китинг, А. Вереб, Ю. Шишков, считают что с развитием производственных, финансовых, информационных и других связей закладываются основы нового вида целостности экономической системы глобального типа. В последней, цементирующая роль связей выражается в том, что в процессе взаимодействия участники мирохозяйственных отношений приобретают дополнительные глобальные свойства. Таким образом, с одной стороны, формируются глобальные детерминанты функционирования национальной экономики, а с другой - через процессы диверсификации, слияний и поглощений создаются корпорации глобального типа. При этом глобальная институционализация динамизирует международные экономические отношения и обеспечивает формирование региональных экономических мегаблоков. Такого мнения придерживается профессор Д. Лукьяненко, утверждающий, что такая мегарегиональна консолидация глобального рынка происходит благодаря интенсивному

развитию интеграционных связей, реализуется в функционировании межгосударственных экономических объединений, прежде всего ЕС, АТЭС и др [1].

Как результат - новая конфигурация конкурентных отношений, спроса, предложения уже в глобальном измерении, глобализация рынка его элементов и сфер их функционирования. При этом как отмечает Д. Лукьяненко, феноменальность глобальной экономики проявляется в субъектной, функциональной и институциональной структуризации, интегрирующим элементом которой выступает глобальный рынок, на котором формируются глобальный спрос и глобальное предложение.

Таким образом, исследование процессов глобализации мирохозяйственной развития обуславливает необходимость глубокого осмысления наследия научного сообщества относительно детерминант и факторов обуславливающих становление и развитие глобального рынка как ведущего элемента функционирования общества в целом.

Значительный вклад в исследование проблем глобализации рыночной среды внесли такие ученые, как Э. Вогель, Э. Уорнер, Р. Эрбе, П. Кругман, Р. Нельсон, М. Портер, Д. Репкин, Д. Сакс, Дж. Стрэнд, Дж. Харт, Э. Хекшера, Г. Хамел, А. Рагмен, Т. Алтенбург, Мун Хвай Чанг, А.Вербеке. В последнее время эта проблематика разрабатывается также учеными из России, Украины и других постсоветских стран. Среди них такие известные имена, как Г. Азов, В. Андрианов, Л. Антонюк, О. Белорус, М. Гельвановский, В. Иноземцев, Ю. Куренков, А. Поручник, Д. Лукьяненко, Л. Руденко, В. Сиденко, И. Спиридонов, Ю.Макогон, А. Филипенко, В.Чужиков, В. Шевчук, Р. Фатхутдинов.

Вместе с тем, как в научной литературе прошлого, так и в работах современных исследователей не нашли достаточного обоснования и всестороннего анализа процессы формирования глобального рынка. Речь идет, в первую очередь, о современных особенностях и внутренних противоречиях, движущих силах и детерминанта становления глобального рынка, а также перспективах его развития.

В целом, процессы становления современной рыночной среды по мнению ученых-экономистов обусловлены развитием общественного разделения труда и товарного производства уже на глобальном уровне. Фактически, под влиянием глобальных потребностей, интересов и мотиваций предпочтительными становятся глобальные воспроизводственные процессы, которые на качественно новом конкурентном уровне уравнивают глобальный спрос и глобальное предложение.

Следует отметить, что в основе процесса формирования глобального рынка, для которого, как уже ранее отмечалось, характерным является усиление взаимосвязи и взаимозависимости его субъектов и объектов, заложены существенные изменения в развитии мировой экономической системы в целом. Если исходить из объективного характера процесса формирования глобального рынка, то необходимо выделить основные предпосылки, которые влияют на этот процесс, а именно:

- производственные, научно - технические и технологические: резкое увеличение масштабов производства, переход к новым наукоемким технологиям производства, создание качественно нового поколения средств транспорта и связи, их унификация;; сокращение, благодаря передовым технологиям, транспортных и других расходов, затрат на обработку, хранение и использование информации;
- организационные: международные формы осуществления производственно-хозяйственной деятельности (ТНК): организационные формы, границы деятельности которых выходят за национальные границы, приобретают международный характер и способствуют формированию единого рыночного пространства; преобразование многонациональных компаний на главные действующие субъекты глобального рынка;
- экономические: либерализация рынков капитала, торговли товарами и услугами с более высокими качественными характеристиками, высокий уровень концентрации и централизации капитала, рост объемов производственной, финансово-экономической деятельности, усиление тенденций к международной унификации и стандартизации;

- информационные: создание глобальных сетей, объединяющих финансовые и товарные рынки; возникновение и развитие принципиально новых систем получения и обработки информации;
- политические: ослабление жесткости государственных границ, увеличение свободы передвижения граждан, товаров, услуг и капитала;
- социальные и культурные: ослабление роли традиций, социальных связей и обычаев, преодоление национальной ограниченности, появление тенденций формирования глобализированных " однородных " средств массовой информации, искусства; преодоление границ в образовании благодаря развитию дистанционного обучения.

Следует подчеркнуть, что процесс формирования глобального рынка является многовекторным и комплексным. Он охватывает различные сферы мировой экономики, а именно: международную торговлю товарами, услугами, технологиями, объектами интеллектуальной собственности; международное движение факторов производства, международные финансово - кредитные и валютные операции; производственное, научно - техническое, технологическое, инжиниринговое сотрудничество. Понятно, что на сегодня не идет речь об универсальности и совершенстве процесса формирования глобального рынка, а скорее - о глобальной доступности ресурсов и инноваций; глобальном характере факторной мобильности; глобальной рыночной унификации и регуляторной гармонизации; глобальной индивидуализации и корпоратизации; региональной - континентальной консолидации; синхронизации темпов и уровней экономического развития в условиях циклической кризисности [2].

Можно утверждать, что формирование глобального рынка опирается, с одной стороны, на взаимозависимость стран, регионов, а с другой - на неравномерность их экономического развития. Необходимым его условием является внутренняя и внешняя либерализация экономик как результат - гармонизация условий ведения бизнеса через углубление интеграции международных отношений.

По нашему мнению, здесь следует отметить, что государство теряет собственный регуляторный «монополизм», т.е. способность осуществлять на своей территории полный контроль над экономикой и другими сферами общественной жизни. Это обусловило сочетание двух противоречивых тенденций: подчинения мировой экономики интересам международных финансово - экономических организаций и транснационального капитала, с одной стороны, и конкуренции национальных экономических систем - с другой.

Вместе с тем следует отметить, что формирование общемировой целостности связаны с решением важнейшей функциональной задачи - обеспечением управляемости в новых масштабах. В этом контексте целостность (интегрированность) современного организационного типа мировой экономики определяется не столько единством физического пространства жизнедеятельности, сколько возможностью синхронного глобального экономического и социального мониторинга событий в режиме реального времени, способностью наднациональных институтов к оперативной разноуровневой проекции глобальных решений. Особенно четко это проявляется в мировых торговых отношениях в рамках ВТО. Международные финансово - экономические организации, такие как МВФ и группа Мирового Банка усилили влияние на процессы развития структурных сдвигов национальных экономик [1,3].

Понятно, что каждый рыночный субъект глобального уровня имеет собственные цели и репрезентует определенный пласт мирового сообщества. Однако вместе они составляют общую и единую институциональную и функциональную основу глобального регулирования рыночных отношений. Характеризуя ее, А. Мартинелли пишет: "Рынки, государства, сообщества и конфликтуют (в случае глобальных рынков разрушают и суверенитет государства и коммунитарные традиции) и сотрудничают различными способами, обеспечивая механизмы глобального управления "[4].

Исследования показали, что процесс интеграции отдельных элементов мировой экономики в целостную систему происходит в условиях изменения социальной рыночной

доминанты, размывание субъектно - объектного разграничения и жесткой центрально - периферийной дифференциации мирового хозяйства, формирования глобальной среды экономических отношений. При этом происходит гомогенизация потребительских требований под влиянием глобальных торговых марок и брендов, а глобальный рынок насыщается стандартизированными товарами и услугами, чему способствует устранение торговых барьеров, в частности, в рамках ВТО; гармонизация законодательства, а именно, по защите объектов интеллектуальной собственности; развитие информационно - рекламных технологий; глобальная консолидация бизнеса.

Также это имеет свое отражение в ряде систем формирующих процессов, таких как создание стратегических альянсов глобального типа, приобретение процессами слияния и поглощения наднационального характера; формирование рынка купли - продажи целостных имущественных комплексов в глобальном масштабе; формирование глобальной системы управления (усиление роли финансовых институтов) в процессе институционализации, либерализации и дерегулирования финансовых рынков, переход к экономике знаний как решающего фактора формирования и функционирования глобального рынка, увеличение доли объектов интеллектуальной собственности на мировом рынке; унификация и стандартизация рынка труда на глобальном уровне, усиление взаимосвязей и взаимозависимости национальных рынков труда в процессе формирования глобального рынка труда.

Существует, по нашему мнению, много причин глобализации рыночных отношений и формирования глобального рынка в целом, среди которых следует выделить такие:

во-первых, в результате развития коммуникаций, средств транспорта и туризма потребители формируют все более однородный рыночный спрос. Растущее сходство потребностей и желаний способствуют созданию потенциального рынка " всемирных товаров", что является привлекательным для фирм, поскольку позволяет достичь положительного эффекта масштаба в производстве, рекламе и т.д..

во-вторых, распространение технического прогресса происходит настолько быстро, что новые товары целесообразно продавать сразу на всех рынках, поскольку задержка с предложением на одном из них грозит тем, что конкурент с похожим товаром может получить доминирующую рыночную позицию, воспроизвести которую очень сложно.

в-третьих, затраты на разработку некоторых товаров являются настолько высокими, что покрыть их можно только работая в масштабах глобального мирового рынка.

в-четвертых, на рынках появляются транснациональные сегменты потребителей, которые являются привлекательными для международных фирм.

Следовательно, можно утверждать, что в настоящее время формируется новая конфигурация глобального рынка с его составляющих: среды, участников и их отношений. В этом контексте, по нашему мнению, следует рассматривать структуру формирования глобального рынка с точки зрения исследователей С. Гошел и Н. Нория, которые определили четыре типа рынков с различными условиями бизнес среды, в которой может оказаться субъект хозяйствования: региональные (международные), национальные, отраслевые и транснациональные рынки.

Мировой опыт свидетельствует, что глобализация рынка как явление обуславливает новую конфигурацию его элементов и сфер их функционирования. То есть можно констатировать тот факт что синергетический эффект глобального взаимодействия субъектов мирового хозяйства образует новую конфигурацию приоритетных элементов глобального рынка через становление наряду с традиционными рынками факторов производства, товаров и услуг, рынка инноваций, информации, прав интеллектуальной собственности, знаний, производственных и управленческих технологий. На основании этого можно утверждать, что процесс формирования глобального рынка является многовекторным и комплексным.

Движущими силами формирования глобального рынка становятся возрастающая взаимозависимость стран, интеграционных группировок, разноуровневых корпоративных

субъектов и международных институтов. Необходимым условием его функционирования является внутренняя и внешняя либерализация экономик, как результат - гармонизация условий ведения бизнеса через углубление интеграции экономических связей и модернизацию регуляторных механизмов конкурентных отношений.

Новая конфигурация глобального рынка в структурном плане, рядом с рынками национальными, отраслевыми, транснациональными и международными (региональными), интегрирует - как факторные рынки так и рынки товаров, услуг, нематериальных активов, инвестиций, инноваций.

На сегодня очевидно не только консолидация и интеграция основных сегментов глобального рынка, но и взаимопроникновение его элементов через инвестиционно - финансовые инструменты, инновации, технологии и интеллектуальный капитал с рынками ресурсов, товаров и услуг, производственными процессами реального сектора экономики.

Анализ экономической литературы позволяет выделить пять основных системообразующих детерминант, влияющих на формирование глобального рынка: рыночные, финансовые, технологические, интеграционные и институциональные которые имеют свое практическое отражение в создании стратегических альянсов глобального типа, приобретении процессами слияния и поглощения наднационального характера, формировании рынка купли - продажи целостных имущественных комплексов в глобальном масштабе, формирование глобальной системы управления (усиление роли финансовых институтов) в процессе институционализации, либерализации и дерегулирования финансовых рынков, переход к экономике знаний как решающего фактора формирования и функционирования глобального рынка, увеличение доли объектов интеллектуальной собственности на мировом рынке; унификации и стандартизации рынка труда на глобальном уровне.

**Выводы.** Процессы трансформации, происходящие сегодня в мировой экономике, дают основания констатировать формирование глобального рынка, как сферы устойчивых товарно - денежных отношений на основе международного разделения труда. Глобализация рынка, как явление, обуславливает новую конфигурацию его элементов и сфер их функционирования. Для развития глобального рынка характерны следующие тенденции, которые непосредственно влияют на обеспечение международной конкурентоспособности субъектов мирового рынка: динамичный рост емкости рынка, усложнение его структуры, увеличение количества участников и ужесточение требований к их конкурентоспособности, привлечение хозяйствующих субъектов к формированию глобального спроса и глобального предложения, рост чувствительности национальных экономик к изменениям глобальной среды, проектирование, расширение масштабов производства продуктов и услуг глобального характера.

#### Литература

1. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование. Под научн. ред. Д.Лукияненко, А.Поручника, В.Колесова / Д.Лукияненко, А. Поручник, В. Колесов и др. — Государственное высшее учебное заведение "Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана" Киев, 2013. – 467 с.
2. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору/ Наталія Кравчук.- К.: Знання, 2012 – 782 с.
3. Лидерство и самоорганизация в мировой системе/ Темников Д.М.: Научное издание. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 173 с.
4. Мартинелли А. Рынки, правительства и глобальное управление. – 2003. <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2002-12/Martinelli.pdf>

# АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРАВАМИ

*ОСТРОВСКАЯ Ольга, к. э. н., доцент  
Кафедры корпоративных финансов и контроллинга,  
ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана», г. Киев, Украина*

**Summary.** *Urgency of increasing the effectiveness of Crisis Management with the introduction of innovative financial technologies and also timeliness of development and application of New Management Strategies in enterprises with State Corporate Rights are substantiated in the article. The expediency of conservation or increasing share of SCR in the authorized capital of such enterprises when selecting additional sources of financing was proved.*

**Keywords:** *Management Strategies, Crisis Financial Management, Controlling, Financial Diagnostics, State Corporate Rights (SCR)*

Интеграция экономики Украины в мировое хозяйство, рост конкуренции на международных и финансовых рынках предопределяют необходимость усовершенствования менеджмента и пересмотра стратегий управления финансами предпринимательских структур. Следует отметить неэффективное управление финансами большинства хозяйствующих субъектов Украины, что подтверждается значительным количеством возбужденных относительно их дел о банкротстве, а также долей убыточных предприятий - 42,2 % за первое полугодие 2013 года [1].

Недостаточно эффективное антикризисное управление финансами и возбуждение дел о банкротстве следует констатировать также относительно предприятий с частью государственных корпоративных прав (далее – ГКП). На начало 2013 года в Реестре корпоративных прав государства Украины (далее – Реестр ГКП) состояли на учете 629 хозяйственных обществ (на 1.01.2014 г. - 571) [2]. При этом на 1.01.2013 г. возбуждены дела о банкротстве относительно 110 предприятий с ГКП > 25%, из которых 51 предприятие (46%) переведены в режим санации, а 41 (37%) – на стадии ликвидации.

Вышеизложенное свидетельствует о неустойчивом финансовом положении также предприятий с ГКП и отсутствии эффективного менеджмента на них, а также является серьезным аргументом для внедрения на них новых стратегий управления и финансовых технологий. Особое внимание при этом следует уделить инструментам финансовой диагностики в системе контроллинга с целью определения оптимальных источников финансирования антикризисных мероприятий.

Автор разделяет мнение, что контроллер призван помогать руководству решать проблемы фирмы, предлагая инновационные решения [3, с. 19]. Считаем миссией контроллинга - быть «информационным спутником» менеджмента высшего иерархического уровня в решении задач финансового управления, которое с момента основания предприятия понимается нами как антикризисное, превентивное. Целью контроллинга считаем формирование, обработку и трансформацию необходимых данных в информацию для принятия управленческих решений по предупреждению развития кризисных явлений и обеспечению устойчивого функционирования в будущем. Поскольку внедрение контроллинга на украинских предприятиях является «элементом инновационной политики по усовершенствованию управленческой деятельности» [4, с.10], назовем инновационной стратегией менеджмента политику принятия решений по выбору источников финансирования антикризисных мероприятий на предприятиях с ГКП. Для разработки стратегических решений по финансированию контроллинг получает информацию в результате тщательной финансовой диагностики кризисного состояния.



При этом на большинстве хозяйствующих субъектов Украины с ГКП система контроллинга отсутствует.

Автором исследовано 120 предприятий, объединенных в 6 групп (в каждой по 20 предприятий), сформированных в соответствии с долей государственной собственности в уставном капитале. По этим предприятиям рассчитаны основные показатели (пред) кризисного состояния за 2011-2012 г.г. К таким показателям автор относит коэффициенты: У. Бивера (далее – К Бивера), рентабельности капитала инвесторов, текущей ликвидности, оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, соотношения собственного и заемного капитала (далее - СК/ЗК).

Техника проведенного автором прикладного исследования предполагала: расчет показателей по 120 предприятиям из Реестра ГКП в разрезе каждой из 6 групп; сравнение полученных результатов с нормативными и/или со среднеотраслевыми/ или со средними в группе значениями; занесение количества предприятий, соответствующих нормативным и/или среднеотраслевым значениям, в аналитические таблицы; и в конечном итоге - ранжирование групп предприятий (группировка - по доле ГКП в уставном капитале) в зависимости от количества «успешных» и «неуспешных» предприятий в каждой группе - сначала в разрезе каждого показателя, в итоге - по совокупности отобранных показателей.

Коэффициент системы показателей У. Бивера широко используется в отечественной аналитической практике. В Украине согласно официальной методике [5] с целью «выявления признаков неплатежеспособности ... и действий по сокрытию банкротства, фиктивного банкротства или доведения до банкротства; ... принятия мер по предупреждению банкротства ... восстановления платежеспособности предприятий путем их санации» следует рассчитывать этот коэффициент как отношение чистого денежного потока (прибыль + амортизационные отчисления) к сумме обязательств. Показатель отображает способность предприятия рассчитываться по долгам за счет результатов хозяйственной деятельности. Согласно международной практике значение К Бивера:  $\leq 0,17$  идентифицирует предприятие с высоким риском банкротства; в пределах  $0,17 - 0,4$  – со средним уровнем;  $> 0,4$  - как достаточно платежеспособное. В Табл.1 систематизированы результаты расчета коэффициента Бивера по выборке.

**Таблица 1. Группировка предприятий Украины с ГКП по значению К Бивера**

Доля ГКП \ Значение	< 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 – 75%	75- 100%	100%
<b>2011</b>						
<b>&gt; 0,17</b>	4	6	5	8	5	6
<b>В т.ч. &gt; 0,4</b>	3	5	2	5	3	3
<b>Среднее по группе</b>	<i>(-0,125)</i>	<i>(- 0,025)</i>	<i>+ 0,0195</i>	<i>+ 0,005</i>	<i>+ 0,115</i>	<i>0,125 (!)</i>
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>2012</b>						
<b>&gt; 0,17</b>	2	4	6	9	2	6
<b>В т.ч. &gt; 0,4</b>	1	2	3	8	1	2
<b>Среднее по группе</b>	<i>(- 0,229)</i>	<i>(- 0,924)</i>	<i>+ 0,075</i>	<i>+ 0,775 (!)</i>	<i>(- 0,878)</i>	<i>+ 0,066</i>
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Данные Табл.1 свидетельствуют о неплатежеспособности большинства предприятий выборки: ни в одной из групп (по 20 предприятий) количество платежеспособных предприятий (с К Бивера  $> 0,17$ ) не превышает количество неплатежеспособных. Тем не менее наблюдаем позитивную динамику роста потенциально платежеспособных предприятий (исключая 75 - 100%) при увеличении доли ГКП в уставном капитале. «Лидируют» в обоих исследуемых периодах предприятия с ГКП 50–75%, «на втором месте» – со 100% государственного капитала.

Далее в Табл.2 изложены результаты группировки и ранжирования тех же 120 предприятий из Реестра ГКП по значению коэффициента рентабельности капитала инвесторов. Заметим: мы используем показатель ROE, в котором чистая прибыль соотносится не с суммой всего собственного капитала, а с инвестированным собственниками (суммированием уставного, паевого, дополнительно внесенного, вычитанием неоплаченного и изъятого капитала (резервный и нераспределенную прибыль (непокрытый убыток) не учитываем)). Сравниваем полученные значения с нормативом  $> 0$ , и дополнительно - со среднеотраслевыми ROE по экономике Украины: 0,046 за 2011 г. и 0,021 за 2012 г. (рассчитаны автором по данным [1]).

**Таблица 2. Группировка предприятий Украины с ГКП по значению ROE**

Доля ГКП \ Значение	< 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 – 75%	75- 100%	100%
<b>2011</b>						
> 0	5	6	11	10	6	10
<b>В т.ч. &gt; 0,046</b>	3	3	4	4	3	6
<b>Среднее по группе</b>	<i>0,021</i>	<i>0,0335</i>	<i>( - 0,048)</i>	<i>( - 0,0004)</i>	<i>0,009</i>	<i>( - 0,006)</i>
<b>Ранжир</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>2012</b>						
> 0	3	6	9	13	6	11
<b>В т.ч. &gt; 0,021</b>	2	3	5	9	3	5
<b>Среднее по группе</b>	<i>( - 0,232)</i>	<i>( - 0,041)</i>	<i>( - 0,063 )</i>	<i>( - 0,004)</i>	<i>( - 0,016)</i>	<i>( - 1,368)</i>
<b>Ранжир</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Данные Табл. 2 свидетельствуют об убыточности большинства предприятий выборки. При этом в группах предприятий с ГКП в уставном капитале 50 – 75%, 100% в 2012г. наблюдаем превышение количества прибыльных субъектов предпринимательства над убыточными. Результаты ранжирования предприятий по ROE за 2012 год совпадают результатами ранжирования по К Бивера за 2011 и 2012 г.г., что свидетельствует о потенциальной возможности государства быть эффективным собственником на предприятиях с контрольным пакетом акций (далее – КПА).

Систематизируем в Табл. 3 результаты подсчета по предприятиям выборки коэффициента текущей ликвидности. Ранжирование проведем в зависимости от соответствия полученных значений нормативу ( $>1$ ), установленному официальной методикой по финансовой диагностике неприватизированных предприятий [6].

**Таблица 3. Группировка предприятий Украины с ГКП по текущей ликвидности**

Доля ГКП \ Значение	< 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 – 75%	75- 100%	100%
<b>2011</b>						
> 1	10	13	7	11	12	13
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2012</b>						
> 1	8	11	10	12	10	12
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

На «первое место» по ранжированию показателя текущей ликвидности, который определяется как отношение оборотных активов к текущим обязательствам, выходят предприятия со 100% государственных инвестиций.

Для анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности (Табл. 4) условно берем нормативное значение 4, исходя из соображений, что в среднем «нормальная» задолженность должна погашаться хотя бы один раз в три месяца (4 раза в

год), в противном случае – согласно Закону Украины [7] кредиторы могут обратиться в Хозяйственный суд с заявлением о возбуждении дела о банкротстве должника. На первом месте по ранжиру в Табл. 4 снова оказываются предприятия с ГКП 50-75%, второе место уверенно держат 100% государственные предприятия.

**Таблица 4. Группировка предприятий Украины с ГКП по возврату задолженности**

Доля ГКП \ Значение	< 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 – 75%	75- 100%	100%
<b>2011 - по возврату кредиторской задолженности</b>						
> 4	9	9	10	14	3	12
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>2012 - по возврату кредиторской задолженности</b>						
> 4	7	10	10	13	6	11
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>2011 - по возврату дебиторской задолженности</b>						
> 4	12	11	10	13	9	12
<b>Ранжир</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>2012 - по возврату дебиторской задолженности</b>						
> 4	10	14	13	13	11	13
<b>Ранжир</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Несколько отличается ранжирование предприятий выборки по расчету показателя СК/ЗК: на первое место по превышению собственного капитала над заемным выходят предприятия с 10-25% ГКП. Тем не менее отмеченные нами ранее предприятия с 50-75% и 100% государственных инвестиций все равно не покидают «тройку призеров».

С целью формирования окончательных выводов относительно эффективности государственной формы собственности и выбора источников финансирования составим сводную таблицу результатов ранжирования предприятий выборки в разрезе отдельных отобранных показателей финансовой диагностики кризисного состояния (Табл.5).

**Таблица 5. Ранжирование предприятий Украины с ГКП по системе финансовых показателей**

Доля ГКП \ Показатель	< 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 – 75%	75- 100%	100%
<b>2011</b>						
К Бивера	4	2	3	1	3	2
ROE	5	4	1	3	4	2
Текущая ликвидность	4	1	5	3	2	1
СК/ЗК	4	1	5	3	5	2
Возврат задолженности:	2	3	4	1	5	2
дебиторской						
кредиторской	4	4	3	1	5	2
<b>Результат</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>
<b>2012</b>						
К Бивера	4	3	2	1	4	2
ROE	5	4	3	1	4	2
Текущая ликвидность	4	2	3	1	3	1
СК/ЗК	4	1	3	2	5	2
Возврат задолженности	4	1	2	2	3	2
дебиторской						
кредиторской	4	3	3	1	5	2
<b>Результат</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>

Результаты финансовой диагностики предприятий с ГКП свидетельствуют о потенциальной возможности государства быть эффективным собственником: по совокупности ранжиров по шести отобранным показателям в течение 2011-2012 г.г. «лидируют» предприятия с 50-75% ГКП, на втором месте – 100%, на третьем – 10-25%.

Интересным является факт, что из 20 предприятий-«лидеров» с 50-75% ГКП – 7 (более трети) – энергоснабжающие компании. Все эти субъекты предпринимательства имеют позитивный финансовый результат, коэффициенты возврата задолженностей вдвое больше норматива, и у большинства из них – К Бивера  $>0,17$ . Тем не менее 2 из них (ВАТ «Донбассэнерго» и ВАТ «Волиньюблэнерго») на момент подачи статьи к публикации уже приватизированы, а 5 (среди которых: 51% «Тернопольоблэнерго», 60,2% «Запорожьеоблэнерго», 60% «Харьковоблэнерго», 65% «Хмельницкоблэнерго», 65% «Николаевоблэнерго») - готовы к продаже 30.11.2014г. Примечательно также и то, что по ВАТ «Донбассэнерго» уже ведется судебное разбирательство относительно признания недействительными приватизационного конкурса и его результатов.

В результате проведенного исследования автор пришла к таким выводам:

- Превалирование количества убыточных и неплатежеспособных предприятий над финансово-устойчивыми актуализирует разработку и применение новых антикризисных стратегий менеджмента, повышение эффективности превентивного управления с внедрением инновационных финансовых технологий и разработки системы эффективной мотивации менеджмента на предприятиях с ГКП;
- Внедрение новых антикризисных стратегий менеджмента на предприятиях с КПА ГКП должно осуществляться при условии сохранения (увеличения) доли государства в уставном капитале. Сохранение (увеличение) доли ГКП на таких предприятиях дает возможность общественного контроля за действиями и решениями управленческого персонала стратегически важных для экономики страны предприятий;
- Актуализируется использование новых подходов к финансовой диагностике в системе контроллинга с целью разработки предложений управленческому персоналу и представителям собственника в лице ФГИУ относительно выбора источников финансирования предприятий с КПА ГКП. Дополнительное финансирование деятельности таких предприятий при недостатке собственных средств возможно за счет средств от приватизации, либо за счет частичного субсидирования проектов собственниками при сохранении (или увеличении) доли ГКП в уставном капитале.

#### Литература

1. Государственная служба статистики Украины. Официальный веб - сайт // <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Фонд государственного имущества Украины. Официальный сайт // [http://www.spfu.gov.ua/\\_layouts/SPFUSiteDefinition/RegisterStateCorporateRights.aspx](http://www.spfu.gov.ua/_layouts/SPFUSiteDefinition/RegisterStateCorporateRights.aspx)
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; 4-е изд. – М.: Альпина Паблицерз, 2009. - 269 с.
4. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
5. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. Наказом Міністерства економіки України 19.01.2006 № 14 // [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=161074&cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854)
6. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, Наказ Міністерства фінансів України, ФДМУ від 26.01.2001р, № 49/121 // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01/print1392483708847111>
7. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

8. Про затвердження планів розміщення акцій підприємств паливно-енергетичного комплексу Кабінет Міністрів України; Розпорядження, План від 03.04.2013 № 204-р // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/204-2013-p/paran7#n7>

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ: СУЩНОСТЬ И ВИДЫ**

*САМОЙЛИК Юлия, к.э.н., доцент*

*Кафедра экономики предприятия, Полтавская государственная аграрная академия,  
г. Полтава, Украина*

**Summary.** *It is proved that effective management is based on the diversification of all spheres of the economic system. In the context of the development strategy of the enterprise or the state in general, it is reasonable to use the term is «economic diversification», as it is intended, first, to maximize profits, and second, to minimize the risks. By functional areas of economic diversification can be divided into the following types: financial and investment – the distribution of investments and other financial resources between different areas of activity, industry – the development of various activities and sectors, organizational – the formation of a variety of functional structured activities that create conditions for effective development.*

**Keywords:** *economic diversification, financial and investment diversification, industrial diversification, organizational diversification.*

Управление – это сложный механизм взаимосвязанных методов и рычагов направленных на увеличение масштабов деятельности и получения синергетического эффекта от взаимодействия всех составляющих экономической системы. На результативность управления влияет ряд факторов, одним из которых является разнообразие направлений хозяйствования, источников финансирования предпринимательской деятельности, многообразие методов управления и т.д. То есть эффективное управление основывается на диверсификации всех сфер функционирования экономической системы.

Экономическую сущность диверсификации исследовали многие ученые, в частности К. Боумен, С.В. Захарин, В.А. Дютовский, С. Джолдыбаева, Л.Ш. Лозовский, С.В. Мочерный, Б.А. Райзберг, Е.Б. Стародубцева, и др. [1-4].

Заслуживает внимания точка зрения С.В. Мочерного, который отмечает, что «диверсификация – это процесс расширения номенклатуры продукции отдельных фирм и объединений, существует в двух основных формах: расширение ассортимента товаров, организации выпуска новых видов продукции в рамках «своей» отрасли и выхода за пределы основного вида деятельности, проникновения в новые отрасли и сферы хозяйства» [3].

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б утверждают, что «диверсификация – это общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и (или) географической территории, чтобы уменьшить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса» [4].

Джолдыбаева С. утверждает, что «диверсификация производства – одна из самых сложных форм развития концентрации деятельности, которая означает одновременное развитие не-связанных друг с другом видов производств и услуг, расширение номенклатуры и ассортимента производимой продукции в рамках одной компании, концерна, предприятия фирмы. Диверсификация производства выражает процесс расширения активности предприятия, которое использует собственные накопления не только для поддержания и развития основного бизнеса, но и для направления их на освоение новых видов продукции, создание новых производств и оказание всевозможных услуг. В результате диверсификации производства предприятия превращаются в сложные многоцелевые комплексы, включающие производства, зачастую выпускающие продукцию и оказывающие услуги совершенно разного назначения и характера» [1].

Как видно из анализа взглядов ученых относительно сущности диверсификации, ее значение сводится преимущественно к товарной политике, в частности расширение ассортимента и номенклатуры, а также развития различных направлений деятельности и отраслевого разнообразия. Однако, значение данной категории дает возможности ее применения гораздо в более широких аспектах. Исходя из точного перевода слова «диверсификация» (новолат. *diversificatio* – изменение, разнообразие; від лат. *diversus* – разный і *facere* – делать), целесообразно отметить, что данную категорию можно употреблять в различных общественно-экономических сферах.

В экономическом словаре изложено следующее: «диверсификация – рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков. Различают: а) диверсификацию банковских активов, т.е. размещение их среди возможно большего числа заемщиков с целью сокращения кредитного риска, связанного с неспособностью отдельных заемщиков вернуть кредит;

б) диверсификацию валютных резервов банков и государства путем включения в них (резервы) разных иностранных валют с целью бесперебойного обеспечения расчетов и защиты их от валютных рисков;

в) диверсификацию инвестиций, т.е. рассредоточение их по различным сферам вложения и на разные сроки (долгосрочные, краткосрочные) с целью минимизации потерь, связанных с возможными изменениями условий конъюнктуры мирового и внутреннего рынков;

г) диверсификацию вложений в ценные бумаги, т.е. распределение имеющегося капитала на покупку разных ценных бумаг по видам, отраслям, срокам погашения с целью снижения экономических рисков;

д) диверсификация выпускаемой продукции, т.е. расширение числа модификаций одной и той же продукции с целью удержания завоеванных позиций на данном сегменте рынка;

е) диверсификацию производства, т.е. одновременное развитие многих, не связанных между собой видов производств в целях завоевания новых рынков сбыта продукции, снижения возможных рисков, связанных с возможным сокращением спроса на какой-либо ранее освоенный вид производства;

ж) диверсификацию экономической деятельности, т.е. расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей, выходящей за рамки основного бизнеса, с целью обеспечения эффективности работы, упрочения своего положения на различных рынках;

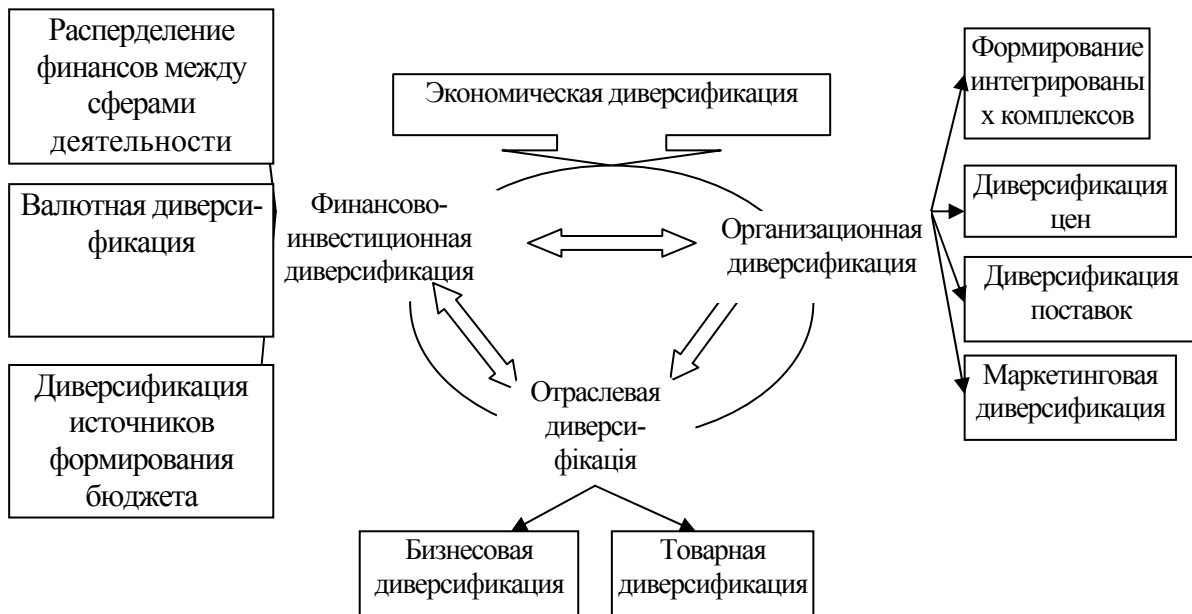
з) диверсификацию импорта, т.е. рассредоточение закупок сырья, продовольствия, технологий между различными источниками (странами) с целью ослабления критической зависимости от какого-либо одного источника поставок [2].

В научной литературе часто употребляются такие словосочетания, как «диверсификация производства», «диверсификация деятельности», «диверсификация экономики», «диверсификация инвестиционного портфеля». По нашему мнению, в контексте формирования стратегии развития предприятия или государства в целом целесообразно употребление термина именно «экономическая диверсификация», поскольку ее цель состоит, во-первых, в максимизации прибыли, во-вторых, направлена на минимизацию рисков. По нашему мнению, в зависимости от функциональной сферы экономическую диверсификацию можно разделить на следующие виды:

финансово-инвестиционная – распределение инвестиций и других финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности;

отраслевая – развитие различных направлений деятельности и отраслей;

организационная – формирование системы различных функциональных структурированных направлений деятельности, создающих условия для эффективного развития (рис. 1).



**Рис. 1. Виды экономической диверсификации**  
 Источник: разработано автором

Деление экономической диверсификации в зависимости от функциональной сферы является достаточно условным. Например, отраслевая диверсификация невозможна без финансово-инвестиционной, экономической, организационной и частности маркетинговой, поскольку развитие отраслей требует, прежде всего, разработки комплекса маркетинга, включающего исследование рынка, формирование ассортимента и номенклатуры продукции. Кроме того, эффективность функционирования отрасли зависит от направлений капиталовложения и объемов финансирования, а также экономического обоснования эффективности ее развития.

#### Литература

1. Джолдыбаева С. Влияние диверсификации на процессы управления предприятиями / С. Джолдыбаева // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – № 10 (136). – С. 390-399.
2. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com>.
3. Экономическая энциклопедия: В 3 т. / Ответств. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академия, 2000. – 2002. – Т.3. – 952 с.
4. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: Инфра-М, 1996. – 496 с.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

*МАТУКОВА Анна, к.п.н., доцент  
 Кафедра экономики и стратегии предприятий, Криворожский экономический институт, ГВУЗ «Криворожский национальный университет», г.Кривой Рог,  
 Украина*

**Summary.** *In clause factors of the complete concept of development of the personnel of the organization are reflected. It is shown key to the competence and competence due to which it will be possible to estimate a degree of expressiveness at the employee of necessary quality for creation of model of management by the personnel, directed on duly maintenance of the*

*enterprise with highly skilled, professional and motivated employees.*

**Keywords:** *new mechanisms of management; the system analysis; the system approach; analytical abilities.*

Сегодня, процессы глобализации общества требуют систематического совершенствования систем управления персоналом предприятий. При этом необходимо большое число руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умеющие работать с большими массами людей, которые были бы свободны и рациональны в своих поступках. Предприятию требуется современный управляющий с высоким профессионализмом, компетентностью, умением соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой.

Главной задачей становится кропотливое и каждодневное управление производством и системой персонала в целях обеспечения наибольшей прибыли. В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик присущих современному управляющему у которого добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями.

Каждым направлением нужно заниматься, поэтому глава корпорации становится менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров. Руководитель предприятия, выполняя обязанность «управлять», сегодня выступает в нескольких ролях: управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей; лидер, способный вести за собой персонал, используя свой авторитет, высокий профессионализм; дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты; воспитатель, обладающий высокими моральными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие; лидер, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение, рационализаторское предложение. Это должен быть человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью, способный быть образцом для окружающих.

В процессе общения управляющему-менеджеру приходится выполнять три основных роли. Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль (имидж и представительство во внешнем мире) фактически может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий и вдохновляющий действия людей, направленные на достижение целей предприятия. Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями, ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам. В-третьих, это роль, связанная с принятием решений, поиском новых путей достижения целей, ответственный за распределение ресурсов предприятия. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на управление рыночной экономикой, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации[1].

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса. Решающим фактором результативности, эффективности и качественной деятельности людей является мотивация. В последнее время на предприятиях особое



внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система управления персоналом предприятия часто изменяется без предварительного анализа ее работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких-либо изменений.

Разработка стратегии эффективного мотивационного механизма на предприятии осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. Воздействие факторов внутренней среды оказывает большое воздействие на вторичные, приобретенные потребности, такие, как самоуважение, самовыражение, социальные привязанности, потребность в причастности. А факторы внешней среды, большей частью прямого воздействия, - на первичные мотивационные потребности, такие, как материальные потребности и потребности в безопасности. Это необходимо учитывать руководству предприятия при разработке целевых программ мотивационной политики по отношению к своим сотрудникам[2].

С целью разработки стратегии развития персонала нами на базе предприятий проведен анализ сильных и слабых сторон системы управления персоналом с помощью метода SWOT- анализа управления персоналом. В последнее время при разработке и реализации стратегии управления персоналом организации используются технологии управления компетенциями. Разрабатывается анкета и проводится опрос руководителей структурных подразделений организации. В первой части анкеты, можно выявить какими компетенциями, на взгляд руководителей обладают сотрудники. Во второй части анкеты, вопрос заострить на выявлении ключевых компетенций, которыми должен обладать «хороший специалист» (анализ среды внешний, внутренний). Анализ внешней и внутренней среды организации можно определить как: возможности - наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами; выгодное местоположение; высокий уровень производительности по сравнению с конкурентами; высокое качество услуг за счет использования квалифицированной рабочей силы; приятные в общении, доброжелательные сотрудники; благоприятный имидж организации у потребителей.

При этом сильные стороны, можно отобразить как: высокий уровень компетентности сотрудников; высокий уровень квалификации сотрудников; достойный уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами; наличие системы социальной защиты; наличие инновационного потенциала у сотрудников; наличие кадрового резерва; большой опыт работы основных специалистов в силу низкой текучки кадров; сильный корпоративный брэнд (известность и стабильность предприятия). Угрозы можно отобразить в следующем контексте: неблагоприятная социально-экономическая политика в государстве; ухудшение финансово - экономического положения потребителей; слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами; переманивание специалистов со стороны конкурентов; увеличение среднего возраста (старение) руководителей и специалистов, недостаточный приток молодежи.

Руководителям пяти предприятий был предложен список ключевых компетенций из 15 качеств, которые нужно было расположить в порядке значимости. 68,3% руководителей выделили компетенции в порядке значимости, которые расположились в следующей иерархии: системное мышление; системный подход к решению проблем; умение работать в команде; умение слушать других и принимать обратную связь; аналитические способности; гибкость; способность быстро и адекватно реагировать. Так, по мнению большинства руководителей исследуемых предприятий, ключевой компетенцией является системное мышление, системный подход к решению проблем.

Модель компетентностей специалиста должна (по мнению большинства руководителей 74%) быть многоуровневой и соответствовать стратегическим целям организации, эта модель может содержать комплекс умений и навыков сформированных за годы практической работы на предприятии. Для активизации персонала предприятий, согласно теории социальных умений (А.Митчелл, А.Бандура, Д.Риттер и др.) одним из важных качеств развивающейся личности является самоэффективность.

Исследователями определено, базисные личностные качества высокопрофессиональных работников это самоэффективность и самоуважение, Этот феномен психологически связан с наличием (или отсутствием) у человека уверенности, что он обладает необходимой компетентностью для достижения того или иного результата, от того, как человек оценивает собственную эффективность, зависит дальнейшее его поведение: активизируется процесс его работы над собой; учебы; деятельность по достижению определенного места среди коллег по работе; отношение к успехам и неудачам.

Одного разового исследования персонала не достаточно для построения модели «лучшего сотрудника», необходимо проведение комплексного, глубокого и систематического исследования по выявлению профессиональных компетентностей персонала. Это работа, требует подготовки к исследованию, разработки ключевых компетенций и компетентностей их индикаторов, благодаря которым можно будет оценить степень выраженности у сотрудника необходимого качества. Модель компетенций и компетентностей разрабатывается индивидуально под каждую должность с учетом специфики и стратегических задач компании.

Используя, данные проведенных исследований в рамках основных задач предприятия нами определена главная цель управления персоналом, это создание модели управления персоналом, направленной на своевременное обеспечение предприятия высококвалифицированными, профессиональными и мотивированными сотрудниками, совершенствование методологии и технологии работы с персоналом для формирования, развития и совершенствования экономически эффективного, прибыльного, динамично развивающегося предприятия горнодобывающей области. Таким образом, стратегическое управление персоналом дает большие преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании такого ограниченного ресурса как персонал. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений.

#### **Литература.**

1. Белоусов В.В. Мировой опыт и особенности организации стратегии развития персонала на отечественных промышленных предприятиях в условиях конкурентной борьбы / В.В. Белоусов, Л.Я. Пыткин. - Екатеринбург: Изд-во ИЭУ РАН, 2005. – 324с.
2. Давиденко М.В. Место стратегического управления персоналом в системе управления организации/ М.В. Давиденко//Реформы в России и проблемы управления: Материалы 21-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и специалистов. Вып. 2. ГУУ – М: Знание, 2006 - С. 274 - 275.
3. Ярцева С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом / С. Ярцева, Т. Лукьянова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. – № 9. - С.12.

# УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ГРИНЬКО Александр, к.э.н., доцент

ЧЕРНОБАЙ Оксана, магистр

*Кафедра менеджмента и администрирования Полтавского национального технического университета имени Юрия Кондратюка, г. Полтава, Украина*

**Summary.** *The process of formation of the investment portfolio. The methods of formation and management of the investment portfolio of the shares. The advantages of the securities portfolio. The types of investment portfolio management and their principles. The problems associated with risk.*

**Ключевые слова:** *управление, инвестиционный портфель, предприятие, стратегия, рынок, доход, кредитный риск.*

Мировой опыт доказывает, что вопросы, которые возникают при инвестировании в проекты, решаются по-разному, например:

- на основании имеющегося, уже осуществленного инвестиционного проекта со стороны независимых инвесторов;

- на основании выбора того или иного инвестиционного портфеля, позволяющего минимизировать риски, связанные с вложением средств.

Известно, что процесс формирования инвестиционного портфеля связан с подбором определенной совокупности объектов инвестирования для осуществления инвестиционной деятельности.

Современная научная теория исходит из того, что при осуществлении инвестиционной деятельности инвесторы могут вкладывать средства не в один, а несколько объектов, формируя тем самым некую совокупность объектов инвестирования.

Сегодня отличительными особенностями портфеля реальных инвестиционных проектов являются высокая капиталоемкость, низкая ликвидность, высокий риск.

Так, по мнению Филяшина В.М. существующие методы формирования и управления инвестиционным портфелем акций предприятия не позволяют эффективно решать стоящие перед финансовым менеджментом предприятия вопросы. В своем большинстве они базируются на классическом финансовом анализе, доминирующем до конца восьмидесятых годов, в основе которого лежит расчет и интерпретация фундаментальных показателей деятельности предприятия и экономики в целом [2].

Преимущество портфеля ценных бумаг в том, что он придает совокупности ценных бумаг такие инвестиционные характеристики, которые недостижимы с позиции отдельно взятой ценной бумаги и возможны только при их комбинации. А для достижения оптимального соотношения доходности и риска инвесторы формируют портфель ценных бумаг, содержащий в себе различные виды ценных бумаг, а также иных активов.

Существует много различных типов инвестиционных портфелей и их можно различать по различным критериям. Исследователи выделили и предложили, такие основные типы инвестиционных портфелей [3]:

- агрессивный портфель: более рискованный но и более прибыльный; большую долю составляют акции; подходит тем, кто готов рисковать и психологически подготовлен к большим колебаниям.

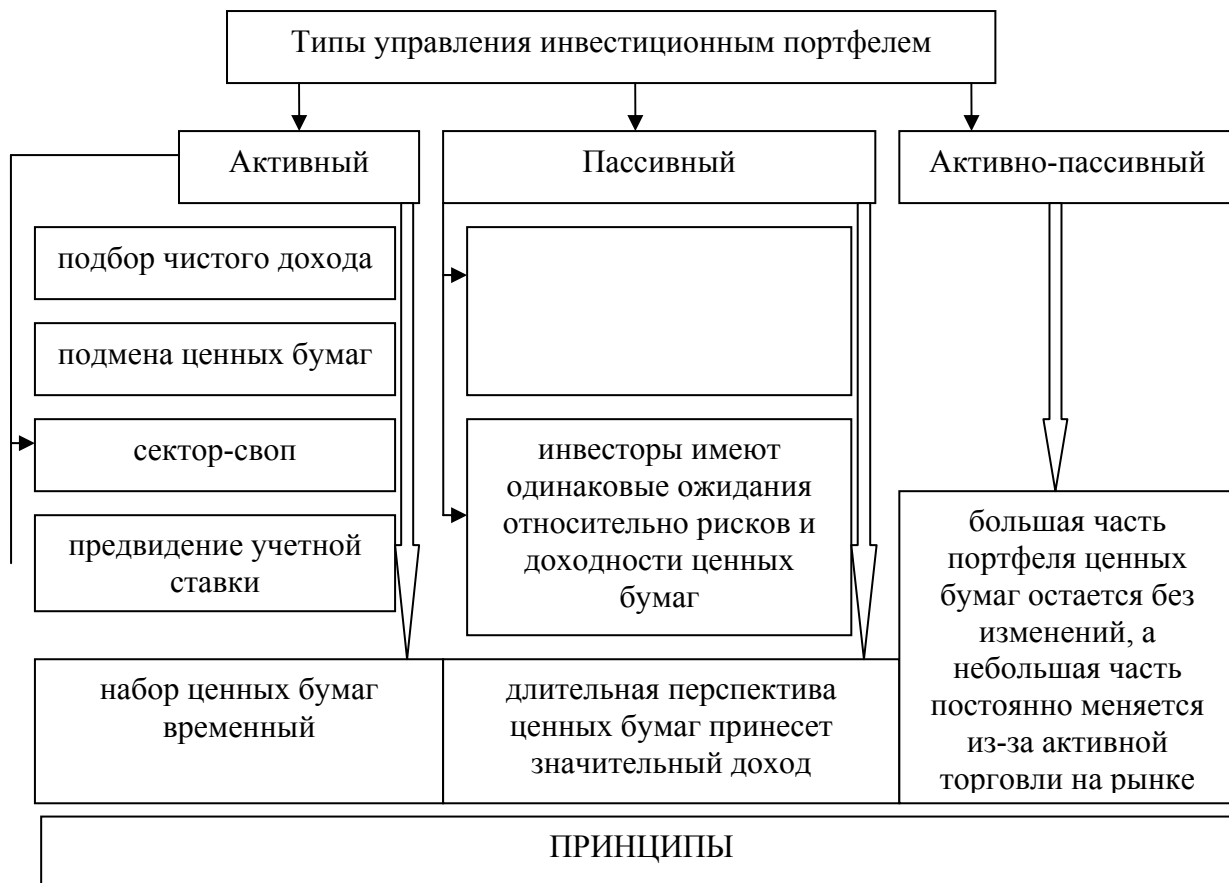
- консервативный портфель: менее рискованный и, как следствие, менее прибыльный; у таких на первом месте безопасность и сохранность вложенных средств; в основном состоят из облигаций, краткосрочных займов, и других не рискованных инструментов.

Стоит отметить, что любой инвестиционный портфель состоит либо из счетов консервативных управляющих, либо из счетов агрессивных управляющих.

Моделирование инвестиционного портфеля и оценка инвестиционных решений могут осуществляться на основе различных методов (правило Парето, правило Борда, выбор по удельным весам показателей, ранжированных по степени значимости,

комбинированные методы, методы линейного программирования и др.). Выбор метода оценки инвестиционных решений и формирования инвестиционного портфеля определяется целями инвестора. Сформированный портфель ценных бумаг подлежит совокупной оценке по критериям доходности, риска и ликвидности.

Поэтому необходимо разобраться в типах управления инвестиционным портфелем и их принципах, которые наведены на рис. 1.



**Рисунок 1. Типы управления инвестиционным портфелем и их принципы**

*Источник: разработано авторами*

Таким образом, активная стратегия управления инвестиционным портфелем заключается в том, что менеджер постоянно оценивает возможные доходы, которые можно получить с помощью ценных бумаг и «играет на опережение». В рамках активной стратегии управления инвестиционным портфелем также выделяют следующие стратегии: стратегию роста акций, стратегию недооцененных акций, стратегию компаний низкой капитализации, стратегию market-timing, стратегию выбора сектора, а также стратегию принятия кредитного риска [1].

Как правило, активная стратегия управления инвестиционным портфелем выбирается опытным менеджером и строится на основе приобретенного им опыта.

Типичный «пассивный» инвестиционный портфель состоит из ценных бумаг различной срочности, каждая из которых держится инвестором до срока ее погашения. Пересмотр портфеля ценных бумаг при пассивной стратегии управления производится только в том случае, если изменились установки инвестора или сложилось новое мнение относительно ценных бумаг, входящих в портфель инвестора [1].

Главная причина необходимости создания своего инвестиционного портфеля – диверсификация. Поэтому желательно формировать оптимальный портфель ценных

бумаг, потому что впоследствии этого осуществляется диверсификация вложений. В этом случае портфель включает ценные бумаги, доходность которых не зависит от доходности других ценных бумаг, либо они изменяются в противоположном направлении. За счет диверсификации происходит снижение риска без значительного ущерба для доходности всего портфеля ценных бумаг.

Постоянно существует систематический риск кризиса финансового рынка в целом. Этот вид риска является недиверсифицируемым. Анализ систематического риска сводится к оценке того, стоит ли вообще иметь дело с портфелем ценных бумаг. Несистематический риск связан с конкретным финансовым инструментом, данный вид риска может быть минимизирован за счет диверсификации.

Несистематический риск может быть сведен к минимуму, если портфель состоит из 10 и больше различных видов финансовых инструментов, включенных с помощью случайной выборки из имеющегося на финансовом рынке набора.

По уровню риска виды ценных бумаг располагаются следующим образом исходя из принципа: чем выше доходность, тем выше риск, и чем выше гарантированность ценной бумаги, тем ниже риск.

Одним из традиционных методов оценки и управления риском считается статистический метод. Основными инструментами статистического анализа являются – дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации. Суть этого метода состоит в анализе статистических данных за возможно больший период времени. Хеджирование – это метод, основанный на страховании ценовых потерь на физическом рынке по отношению к фьючерсному или опционному рынку. Механизм хеджирования состоит в том, что участник рынка занимает в каждый момент времени прямо противоположные позиции.

Также, одним из факторов, воздействующих на управление формированием инвестиционного портфеля, является уровень налогообложения доходов по отдельным финансовым инструментам. Чтобы усилить целевую направленность портфеля по отдельным критериям в него вносятся определенные коррективы.

#### **Литература**

1. Стратегия управления инвестиционным портфелем // Выгодное вложение денег. Куда выгодно вложить деньги. от 24.07.2013 г. – [Электронное издание]. – Режим доступа: <http://www.invest-profit.ru/akcii-i-obligacii/fondovyjj-rynok/832-strategiya-upravleniya-investicionnym-portfelem.html>.
2. Филяшин В. М. Формирование и управление инвестиционным портфелем в системе финансового менеджмента предприятия / Диссертация на соиск. науч. степень к.э.н. 08.00.05 / Владимир Михайлович Филяшин. – Липецк: 2001. – 143 с.
3. Что такое инвестиционный портфель / Журнал про финансы, инвестиции и анализ ценных бумаг. – [Электронное издание]. – Режим доступа: <http://berg.com.ua/basic/portfolio/>.

## **ПРИРОДА ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**БОЛДЫРЕВА Людмила, к.э.н., доцент**

**МУСА Басел, магистр**

**Кафедра менеджмента и администрирования Полтавского национального  
технического университета имени Юрия Кондратюка, г. Полтава, Украина**

**Summary.** Investigated the nature of marketing management. Considered the basic terms and concepts of marketing management. Analyzed of the major problems of marketing management, both in Ukraine and abroad. Characterized stages of historical development of marketing management.

**Ключевые слова:** маркетинговый менеджмент, управление, маркетинг, предприятие, деятельность, рынок, потребитель, маркетинговая политика.

Природа возникновения маркетингового менеджмента в хозяйственной деятельности организации связана с основной целью предприятия, а точнее достижения рыночных (приходных) целей предприятия. Просчеты в хозяйствовании связаны с отсутствием четко сформулированных целей или из-за ошибочности при их установлении.

Предметом маркетингового менеджмента можно считать систему производственных отношений, которая направляет управление современным производством на удовлетворение потребностей потребителей за счет создания сплошной цепи производитель→потребитель, каждое звено которого способствует увеличению ценностей для конечного покупателя.

В научной и учебной литературе (как в отечественной, так и зарубежной) существует ряд толкований понятия «маркетинговый менеджмент»:

- маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) – процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленных на осуществление обмена, удовлетворяющего как индивидов, так и организаций (Котлер Ф. и Армстронг Г., 1984 г.) [5];

- маркетинговое управление деятельностью – это принятие всех управленческих решений с учетом требований рынка (Пелищенко В.П., 2003 г.) [6];

- маркетинговый менеджмент – это деятельность по выявлению целевых рынков, изучение потребностей определенных потребителей, установление цены на них, определение способов продвижения и распределение с целью осуществления обмена для удовлетворения потребностей заинтересованных лиц (Доль П., 2007 г.) [4];

- маркетинговый менеджмент – это управление деятельностью, управление функцией, управление спросом (Балабанова Л.В., 2006 г.) [1];

- маркетинговый менеджмент – это анализ, планирование и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание взаимовыгодных обменов с целевым рынком для достижения конкретной цели предприятия (получение прибыли, рост объемов сбыта, увеличение доли рынка, проникновение на рынок и т.д.). При этом система таких мероприятий включает маркетинговую политику в отношении продукта предприятия, ценообразование, коммуникаций и распределение (Войчак А.В., 2010 г.) [2].

По нашему мнению, самое полное определение маркетингового менеджмента привел Войчак А.В.

Ян Х. Гордон отмечает, что в условиях маркетинга партнерских отношений маркетинговый менеджмент смещается с управление спроса и рентабельностью товара к сотрудничеству с покупателями и управлению доходностью покупателей. В таком случае маркетологи менеджеры уже не являются стратегическими аналитиками и создателями системы коммуникаций и превращаются в операторов всего процесса и несут ответственность за оценку партнерских отношений как актив и вознаграждения людей в соответствии с той ценностью, которую они создают в этом активе [3].

Эволюцию маркетингового менеджмента можно выделить в рамках исторического развития:

1 этап - донаучный (IV–III тыс. до н. э. – первая половина XIX в.). После разложения первобытнообщинной формации происходит процесс становления ранних классовых обществ, зарождение государственности и товарного производства. Появление развития малого бизнеса, внешней торговли с соседними государствами. С началом материального производства получили распространение отдельные прототипы маркетинговых инструментов, которые сегодня называются упаковкой, рекламой, стимулированием продажи;

2 этап – зарождение, формирование и развитие концепции маркетинга (вторая пол. XIX в. – первая пол. XX в.). Импульсом этого развития была промышленная революция в США, при которой произошла трансформация предпринимательской интуиции. Одновременно появляется опыт и здравый смысл в философии бизнеса, в учебной

дисциплине, в концепции управления, также в официальную деловую лексику вводится термин «маркетинг», который считали подчиненным задачам производства, т.е. во внимание принимались, прежде всего, требования массового производства, а не нужды и запросы потребителей (концепция сбыта);

3 этап – формирование и развитие концепции маркетингового менеджмента (с 50-х годов XX в. и до сих пор). В Украине концепцию маркетингового менеджмента только начинают использовать.

В 50-70-е годы XX в. специалисты западных компаний определили ведущую роль маркетинга в деятельности организаций. Изменение роли маркетинга в организации повлияла и на представление о самом маркетинге.

Понятно, что маркетинговый менеджмент не стоит на месте и постоянно развивается, благодаря чему появляются определенные проблемы, в соответствии с этим основными проблемами в управленческой деятельности по маркетинговому менеджменту являются:

- постоянная необходимость совершенствования продукции или повышение качества услуг;
- улучшения сотрудничества с потребителями;
- необходимость постоянного мониторинга конкуренции;
- потребность в усовершенствовании, развитии маркетинговых и других функций предприятия;
- формирование высокой культуры маркетингового менеджмента;
- наличие ценовой конкуренции с конкурентами;
- потребность в деятельности на новых сегментах рынка;
- улучшения выразительности торговой марки и имиджа предприятия;
- развитие и распространение каналов распределения;
- повышение эффективности рекламы и продвижение товаров;
- необходимость полного владения маркетинговой информацией по основным факторам, которые определяют коммерческий успех;
- приспособление к правилам государственного регулирования, которые изменяются.

Главным образом, современные тенденции развития маркетингового менеджмента в странах с развитой экономикой связаны с соответствующими изменениями рынка. Такими тенденциями являются:

- рост ценовой конкуренции и конкуренции в целом;
- повышение значения сервисного обслуживания потребителей и его уровня;
- повышения качества продукции и услуг, предлагаемых потребителю;
- быстрое появление и распространение товаров - новинок;
- постоянные изменения в структуре потребительского спроса;
- появление новых сегментов рынка;
- возрастание роли каналов распределения;
- усиление влияния защитников окружающей среды;
- возрастание роли государственного регулирования экономики, решение социальных проблем;
- влияние европейской интеграции и глобализации экономики;
- рост затрат на рекламу и продвижение товаров, другие маркетинговые мероприятия.

Таким образом, знание приведенных выше тенденций и проблем маркетингового менеджмента в современных условиях разрешает выполнять такие характерные изменения в нем:

- во-первых, переход полномочий от менеджеров штаб-квартир (центральных офисов) к менеджерам отделений (филиалов);

- во-вторых, переход от специализированного подхода к стратегическому, то есть не только выполнение специализированных маркетинговых задач, но и всестороннее развитие товара, полное управление распределением готовой продукции;

- в-третьих, переход от узкого охвата маркетинговой деятельностью в пределах предприятия к широкому (маркетинг становится делом не только одного маркетингового подразделения, а всех работников организации).

#### Литература

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бріндіна. – М. : ДонДУЕТ, 2006 – 262 с.

2. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А.В. Войчак // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 42-43.

3. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений; пер. с англ. / Ян Х. Гордон. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.

4. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга; пер. с англ. – 9-е изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

6. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / В.П.Пелішенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.

## STRATEGII BUGETARE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ. PERSPECTIVE EUROPENE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

MANEA Anca Andreea, drd.

*Catedra de drept financiar-fiscal, Facultatea de Drept, Universitatea din București, România*

**Summary.** *Budgetary policy is an important component of economic policies. Budgetary policy has a key role both in allocation of resources and in control of expenditure. At the same time, this policy can be an important stabilizer of the economy, contributing to economic and social development. Each state has its own system of economic and budgetary policies that best meets its needs and opportunities. Regarding Moldova, we will consider how it must reconsider the budgetary strategies in the context of eventual membership in the European Union.*

**Cuvinte cheie:** *politica bugetară, cheltuieli bugetare, venituri bugetare, Republica Moldova, aderarea la Uniunea Europeană, alocarea resurselor, politici economice, controlul cheltuielilor, bugetul de stat, creștere economică sustenabilă, strategii bugetare.*

Politica bugetară – această componentă a politicii economice – a primit importanța cuvenită abia în secolul al XX-lea, odată cu utilizarea efectivă și temeinică a bugetului de stat. Anterior, bugetul de stat nu avea un rol economic propriu-zis, el având drept principal scop procurarea resurselor statului pentru asigurarea bunei funcționări a administrației. Însa, în condițiile crizei economice din anii '30, autoritățile economice au început să ia în considerare bugetul, considerând veniturile și cheltuielile sale drept instrumente de politică economică.

Alocarea resurselor și controlul cheltuielilor sunt cele două sintagme esențiale de care trebuie ținut cont atunci se analizează strategiile bugetare ale unui stat. Expresie a alegerilor bugetare realizate de către un centru de decizie publică, politica bugetară are un rol important în realizarea politicilor economice și sociale, iar în plan financiar în mobilizarea și dirijarea resurselor financiare necesare îndeplinirii funcțiilor statului. Totodată, această politică poate reprezenta un stabilizator important al economiei, ce contribuie la dezvoltarea economică și socială a societății.

Economiile moderne au propriile sisteme complexe de politici economice și bugetare care răspund cel mai bine realităților fiecărei țări, însă modalitățile și proporțiile în care statul



trebuie să se implice activ în gestionarea vieții sociale și economice sunt subiecte aprinse de dezbateri, mai ales în contextul crizei economice. Specific economiei de piață este faptul că eficacitatea economică a intervențiilor bugetare este superioară celei generate de controlul bugetar. Controlul bugetare și auditul sunt orientate spre urmărirea eficienței utilizării fondurilor publice.

După cum preciza Paul Leroy Braulieu, încă din anul 1877, primul pas în întocmirea unei politici bugetare îl reprezintă alcătuirea unei liste de previziunea veniturilor de realizat și a cheltuielilor de efectuat. În asentiment cu acesta, Gaston Jeze (1910) sublinia că a alcătui o politica bugetară înseamnă în primul rând „a enumera, a evalua și a compara periodic, cu anticipație și pentru o perioadă de timp viitoare, cheltuielile de efectuat și veniturile de încasat”.

Activitate exclusivă a statului, prin politica bugetară se încearcă rezolvarea principalelor probleme atât la nivel individual, cât și la nivel local, statal și comunitar. Implementarea politicilor bugetare presupune în primul rând stabilirea unui cadru juridic adecvat, caracterizat prin claritate și temeinică fundamentare, fiind vorba despre cea mai importantă lege dezbătută anual de către Parlament și Guvern. Astfel, legislația bugetară trebuie să stabilească resursele și cheltuielile, să autorizeze folosirea veniturilor pentru obiectivele prevăzute, transformându-le în cheltuieli.

Fiind un reper al reflectării modului în care statul se implică în economie și în viața socială, al capacității cu care acesta contribuie la constituirea veniturilor și cheltuielilor statului, precum și al modului în care statul înțelege să le gestioneze, politicile bugetare au rolul de a elimina influența factorilor perturbatori asupra economiei și de a asigura premisele financiare pentru realizarea dezvoltării economice.

Politica bugetară reprezintă un compromis al programelor partidelor politice, o sinteză a diferitelor opțiuni economico-sociale și politice. Aceasta este dependentă și de comportamentul instituțiilor politice și administrative. În acest context, trebuie remarcat faptul că politica bugetară poate fi privită și ca un proces care arată unde, când și de către cine sunt alocate resursele cât mai eficient.

Principalul instrument financiar al politicii bugetare îl constituie bugetul, alături de componentele sale: deficitul și echilibrul bugetar, impozite directe și indirecte, taxe, accize, investiții publice, subvenții, transferuri, salarii, pensii, asigurări sociale etc. Acesta constituie mijlocul prin care se formează veniturile publice și se efectuează cheltuielile publice. Astfel, ca și componente ale politicii bugetare, amintim: politica bugetară a veniturilor, politica bugetară a cheltuielilor și politica bugetară a echilibrului. Politica veniturilor se circumscrie la ansamblul deciziilor pe care statul le ia în vederea asigurării resurselor financiare necesare pentru realizarea atribuțiilor sale. Politica cheltuielilor presupune menținerea cheltuielilor publice în limitele resurselor ce pot fi mobilizate.

Cheltuielile publice au drept finalitate finanțarea activităților în vederea dezvoltării unor ramuri ale economiei. De asemenea, acestea mai au în vedere acordarea de subvenții, prestarea unor servicii sociale, achiziționarea de diverse bunuri și servicii necesare instituțiilor publice, realizarea de investiții publice etc. Modul în care sunt dimensionate cheltuielile publice reprezintă o operațiune foarte importantă prin care se stabilește necesarul de resurse și posibilități de acoperire a acestora. Așadar, politicile economice, prin intermediul politicilor bugetare, au implicații directe asupra creșterii economice, diminuarea inflației și a altor factori de dezechilibru, asigurând realizarea obiectivelor de stimulare a activităților economice, de protecție socială, creșterea nivelului de trai și reducerea sărăciei.

Iulian Văcărel consideră că politicile bugetare sunt influențate de modul în care se „exprimă relațiile economice în formă bănească, care se formează în procesul de repartiție al produsului intern brut, în conformitate cu obiectivele de politică economică, socială și financiară”.

În cazul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană, una dintre principalele preocupări din punct de vedere economic trebuie să o constituie adaptarea politicilor bugetare la noile cerințe ale Uniunii Europene. Noile abordări bugetare de la nivelul UE reflectă importanța

politicilor structurale și de coeziune, prioritățile în ceea ce privește cercetarea și dezvoltarea. Procesul de integrare europeană aduce cu sine atât beneficii, cât și costuri, deoarece presupune îndeplinirea unor cerințe cu impact asupra întregii economii. Provocarea constă în a găsi acele politici economice compatibile cu cerințele europene și de a formula acele modele de politici economice care sunt în concordanță cu politicile europene.

După integrarea în Uniune, cu siguranța Moldova va intra într-un program de sprijin financiar pentru dezvoltare economică, așa cum s-a întâmplat și în cazul României. Însă, va trebui să-și asume responsabilitățile ce-i revin: contribuirea la bugetul UE cu o anumită sumă de bani stabilită în urma negocierilor, adaptarea politicilor financiare, fiscale, bugetare, monetare, agricole, comerciale etc. Un ritm înalt de creștere economică reprezintă o soluție importantă pentru Moldova pentru a reduce decalajele economice și sociale care o despart de celelalte țări ale Uniunii Europene.

Exigențele și cerințele procesului de aderare vor imprima politicii bugetare a Republicii Moldova numeroase coordonate de respectat. Astfel, aceasta va trebui să-și consolideze veniturile bugetare pentru a face față angajamentelor de cheltuieli cu care urmează să se confrunte. Republica Moldova va avea în vedere stimularea creșterii durabile și asigurarea capacității de absorbție a instrumentelor structurale. Acest ultim aspect nu este deloc ușor de realizat, mai ales având în vedere modelul României care a întâmpinat dificultăți în ceea ce privește capacitatea de absorbție a fondurilor structurale. De asemenea, Moldova va trebui să își consolideze administrațiile fiscale în vederea îmbunătățirii colectării obligațiilor fiscale, să crească transparența și eficiența utilizării fondurilor publice și să îmbunătățească stabilitatea politicii de cheltuieli și eficiența alocărilor bugetare.

Pentru aplicarea acestor demersuri, este necesară o analiză aprofundată a politicilor bugetare și fiscale consacrate deja în Uniunea Europeană, precum și efectelor lor asupra țărilor membre. Pornind de la aceasta analiză, se vor putea determina eventualele efecte pozitive sau negative asupra sistemului bugetar din Republica Moldova și asupra economiei moldovenești în general, pe care aceste politici le presupun.

În ceea ce privește administrația centrală, politicile bugetare trebuie să asigure pe viitor o mai bună redistribuire a veniturilor, gestionare mai eficientă a cheltuielilor, precum și politici de susținere a colectivităților locale pentru identificarea unor surse alternative de finanțare. Deciziile luate la nivel guvernamental în ceea ce privește nivelul fiscalității au influență atât asupra întreprinzătorilor și investitorilor din țara respectivă, cât și asupra fiecărui individ.

Dezvoltarea economică presupune construirea unui sector privat puternic, independent față de puterile politice, capabil să genereze reforme inclusiv în sistemul public. Având în vedere mediul de afaceri, politica bugetară trebuie să fie centrată pe susținerea întreprinzătorilor privați și pe promovarea liberei inițiative. Sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă o soluție importantă, iar acțiunile specifice ale strategiei bugetare trebuie să aibă ca obiectiv crearea unui cadru instituțional, legislativ și financiar favorabil dezvoltării IMM-urilor și inițiativei private. Trebuie stimulată activitatea agenților economici performanți, pentru ca aceștia să efectueze investiții și să dezvolte economia de piață.

O altă strategie bugetară cu efect asupra economiei constă în retragerea statului din administrarea economiei, adică retragerea acestuia ca acționar majoritar în unele companii. În acest fel se elimină acordarea de subvenții și alte măsuri preferențiale unor companii care fără acest sprijin nu ar mai exista pe piața concurențială. Acțiunile statului trebuie să fie îndreptate spre consolidarea unui mediu de afaceri stabil și predictibil, eliminarea monopolurilor de stat nejustificate din punct de vedere economic, privatizarea utilităților publice, destrămarea structurilor oligarhice și consolidarea liberei competiții. De asemenea, transparența mediului de afaceri și a politicilor guvernamentale trebuie să crească, iar piața muncii trebuie să se liberalizeze.

Reformarea sistemelor de sănătate și de pensii este deosebit de importantă pentru a rezolva problema unei populații din ce în ce mai îmbătrânite, în contextul unei natalități scăzute și a unei rate a șomajului în creștere. De asemenea, o strategie bugetară cu efect asupra

economiei este reprezentată de politica fiscală în domeniul vamal. În funcție de măsurile care se iau sub acest aspect, în ceea ce privește nivelul accizelor, barierele privind cantitățile ce pot fi tranzacționate etc, fiecare țară urmărește sprijinirea și dezvoltarea anumitor sectoare în detrimentul altora, cu efect direct sau indirect asupra veniturilor statului și, implicit, asupra bugetului.

O politică bugetară coerentă trebuie să asigure resursele bugetare necesare funcționării statului, dar și un nivel al impozitării corelat cu realitatea economică și acceptabil pentru contribuabili, care să asigure sustenabilitatea și dezvoltarea economică. Politica bugetară a Republicii Moldova, ca și a celorlalte țări europene, se confruntă cu aceleași provocări privind echilibrarea raportului privind echilibrarea raportului dintre cheltuielile bugetare și veniturile bugetare. În ceea ce privește cheltuielile bugetare, tendința constantă este de reducere a acestora, iar în ceea ce privește veniturile bugetare, tendința este aceea de a găsi un sistem de colectare mai eficient pentru a putea reduce presiunea fiscală.

#### **Bibliografie**

1. Câmpeanu, E., Cataramă, D., Stoian, A., György, A., „Politici și tehnici bugetare”, Editura Universitară, București, 2006;
2. Mungiu-Pupăzan, C., „Politici economice”, Editura Academica Brâncuși, Târgu-Jiu, 2008;
3. Popescu, N., „Finanțe publice”, Editura Economică, București, 2002;
4. Văcărel, I., Bistriceanu, G., Anghelache, G., Bodnar, M., Bercea, F., Moșteanu, T., Georgescu, F., „Finanțe publice”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2006;
5. Zai, P.V., „Politici bugetare europene. Implicații asupra economiei întreprinderii”, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2010.

## **КОНЦЕССИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЗДАНИИ КЛАСТЕРНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

*БАКУТА Алла, ассистент*

*Кафедра менеджмента, УГВЗ «Украинский государственный химико-технологический университет», г. Днепрпетровск, Украина*

**Summary.** *The cluster model of development the economy's of Ukraine is considered in the article. Research of display the synergetics' effect is conducted in clusters. Reasons, slowing forming of clusters, are exposed; lacks of legislative acts, regulative state-private partnership; the suggestions by successful development of partner relations between the state and businesses in forming of clusters are brought.*

**Keywords:** *cluster, innovations, regional program of development, competitiveness, synergetics effect, state-private partnership, contracts of concession, model of development of economy.*

Современные условия функционирования субъектов хозяйствования требуют от них консолидации усилий для повышения конкурентоспособности и достижения устойчивого положения в экономическом пространстве. В качестве основного организационного подхода все большее значение приобретает кластерная модель развития экономики.

Основой теории кластеризации являются труды Майкла Портера о повышении конкурентоспособности экономики [1]. По определению М.Портера кластеры - это сконцентрированные по географическим признакам группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков и поставщиков услуг; фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных отраслях, которые конкурируют, но вместе с тем ведут совместную работу. Кластерный подход к

развитию экономики, основанный М.Портером получил свое развитие в научных исследованиях Т.Андерсона [2] и других зарубежных ученых.

Объединение предприятий в кластеры – это новый способ мышления и принципиально новый уровень отношений, которые строятся на порядочности и доверии между участниками кластера. Функционирование кластера как единого, отстроенного механизма обеспечивается повышенной ответственностью каждого предприятия - участника кластера.

Украинские ученые [3, с.146-147], [4, с.6-7], [5, с.136], исследуя кластеризацию как механизм повышения конкурентоспособности экономики Украины, характеризует эту модель развития как инструмент обоснования путей повышения конкурентоспособности территории и расположенных на ней предприятий за счет использования эффекта масштаба и замкнутого цикла производства. Высокая конкурентоспособность и стабильность кластерных хозяйственных систем определяется также использованием новых технологий; характером взаимодействия науки, образования, финансирования, государственной политики. Между участниками кластера происходит свободный обмен информацией, распространение нововведений. Взаимосвязи внутри кластера ведут к разработке новых путей конкуренции и способствуют повышению конкурентоспособности экономики не только на региональном, но и на национальном уровне. Кластер попадает под действие закона синергии, сущность которого заключается в том, что эффект совместных объединенных действий отдельных составляющих общественного производства всегда будет выше, чем простая сумма индивидуальных усилий этих составляющих.

В [6, с.44-45] выделено несколько видов синергизма, присущих кластерному объединению: синергизм продаж, когда участники кластера используют общие складские помещения, каналы реализации продукции, общую рекламу, маркетинг; синергизм оперативного управления, который является последствием совместного и более эффективного использования оборудования, помещений, персонала, распределения затрат, единых закупок; финансово-инвестиционный синергизм, обусловленный распределением финансово-инвестиционных ресурсов, взаимным кредитованием предприятий; синергизм менеджмента, который связан с вопросами стратегического развития объединения. Каждый из перечисленных синергетических эффектов дает кластерам огромное преимущество перед конкурентами, которые пытаются производить и реализовывать продукцию в одиночку.

Важным фактором в поддержку кластерной модели хозяйствования служит и улучшение инвестиционного климата региона. Кластерные образования [7, с.48] способны существенно улучшить инвестиционную привлекательность регионов, так как значительно расширяют экономические, политические и финансовые условия, влияющие на приток инвестиций в регион.

В Украине процесс кластеризации начался в 1997 году, когда в Хмельницкой области была зарегистрирована общественная организация “Ассоциация “Подолье. Первый”, которая положила начало кластерному движению в Украине. С 2005 года началось внедрение кластеров также в других регионах Украины.

Но история использования кластерной модели хозяйствования на Украине имеет более глубокие корни. Примером может служить становление и развитие Донецкого угольного кластера, который определил направление развития Донецкой и соседних областей на 3-4 столетия вперед. Ядром кластера стало инновационное на то время предприятие - шахта для разработки перспективного месторождения, которую открыл английский предприниматель Джон Хьюз (Юз). Вокруг этого ядра стал формироваться кластерообразующий блок - комплекс предприятий - участников кластера по изготовлению шахтного оборудования и орудий для добычи угля; дальше стал создаваться блок внутренней инфраструктуры; дальше - блок внешней инфраструктуры, в том числе - общественной. Расширение этой инфраструктуры обеспечивал уже не сам

предприниматель, а органы власти. Так возник и развивался город Юзовка, нынешний Донецк, и Донецкий регион в целом.

В действующем законодательстве Украины практически отсутствуют нормативно-правовые акты, регулирующие реализацию кластерной модели развития экономики Украины, и этими пробелами далеко не исчерпываются причины, которые препятствуют формированию кластеров в стране.

Обобщив материалы исследований [3, с.150-151], [4, с.10-11], [5, с.135, 139], [8], автор приводит в таблице 1 перечень причин, которые замедляют процесс создания кластеров в Украине. Барьеры на пути формирования кластеров создают дистанцию между органами власти, учреждениями, организациями и участниками кластеров. Перспективы формирования кластерной модели развития экономики Украины были изучены автором на примере Запорожской области.

Запорожская Торгово-промышленная палата провела исследования, результатом которых были выводы о том, что предприятия Запорожского региона имеют мощный потенциал для развития экономики региона на основе кластерного подхода.

**Таблица 1. Ключевые барьеры, которые стоят на пути создания кластеров**

Ограничения развития кластеров	Инструменты преодоления препятствий	Исполнители
Отсутствие законодательной базы по созданию и развитию кластеров	Институциональное регулирование кластерного развития	Центральные органы власти
Отсутствие четкой государственной политики поддержки развития кластеров	Внедрение стратегии конкурентоспособности, составляющей которой должна стать кластерная стратегия	Центральные органы власти
Неэффективность законодательства по внедрению механизмов государственно-частного партнерства. Разные формы собственности участников кластера.	Внесение изменений в Закон "О государственно-частном партнерстве" и в Закон «О концессиях»	Верховный Совет Украины
Несовершенное программно-целевое обеспечения реализации кластерных стратегий	Формирование и реализация целевых программ поддержки развития кластеров	Центральные и региональные органы власти
Недостатки нормативного определения кластера, его видов, комплекса мероприятий по созданию кластеров, нормативно-правовой среды их функционирования.	Утверждение Концепции создания кластеров в Украине	Верховный Совет Украины
Отсутствие надлежащего взаимодействия между властью, бизнесом и наукой	Развитие государственно-частного партнерства, создание платформы сотрудничества	Органы власти, предпринимательские ассоциации, исследовательские учреждения
Неспособность бизнеса к самоорганизации, низкий уровень информированности органов исполнительной власти, предпринимателей и общественных организаций о сути кластера	Активизация деятельности по информированию о преимуществах кластерных объединений и формированию сетей сотрудничества	Органы власти и предпринимательские ассоциации (торговые палаты, промышленные ассоциации)
Низкий уровень защиты прав собственности (в т.ч. против рейдерства), низкий уровень доверия (страх слияния и поглощения) между предпринимателями	Обеспечение здоровой конкуренции	Центральные органы власти Антимонопольный комитет
Высокая концентрация бизнеса, монополизация разных сфер торговли и производства, низкий уровень конкуренции, высокая степень коррупции	Активизация антимонопольной политики	Центральные и местные органы власти, Антимонопольный комитет
Нехватка эффективной методологической базы и подготовленных специалистов по вопросам кластерных организационных технологий	Разработка и утверждение методических рекомендаций по формированию кластерных объединений. Подготовка специалистов по вопросам кластерных организационных технологий	Министерство экономического развития Украины, Министерство образования и науки Украины Академия наук Украины

Аналогичные исследования были проведены Международной Фондацией содействия рынку (МФСР) совместно с Союзом экономистов Украины (СЭУ), Торгово-промышленной

палатой Украины (ТППУ) и ОАО «Укримпэкс» относительно кластерного потенциала Запорожья, результатом которых стало предложение о создании в Запорожской области одиннадцати территориально-отраслевых кластеров.

Реакцией на эти исследования стало то, что при проведении работ по формированию Национального инновационного кластера "Новые машины" (которые с середины 2009 года начали проводить Государственное агентство Украины по инвестициям и инновациям вместе с НАН Украины), большая часть машиностроительных предприятий Запорожской области попала в сферу этой масштабной программы. Реализация этой программы в Запорожской области началась с создания в г. Мелитополь кластера сельхозмашиностроения "АгроБУМ". Главной целью проекта является превращение региона Мелитополя в центр сельскохозяйственного машиностроения Украины.

Исследование нормативно-правовых актов показали, что тесное взаимодействие кластерных объединений с органами государственной власти и местного самоуправления могут обеспечить нормы Закона Украины «О государственно-частном партнерстве» № 2404-IV от 01.07.2010 г. и Закона Украины «О концессиях» № 997-XIV от 16.07.1999 г.

Закон Украины «О государственно-частном партнерстве» (далее Закон) закрепляет механизм осуществления государственно-частного партнерства в Украине и устанавливает относительно привлечения частных инвесторов ряд принципов, которые являются общими для Европейского Союза. Исследование норм Закона показали, что из всех форм государственно-частного партнерства на договорной основе, наиболее приемлемым является договор о концессии.

Автором изучен международный опыт относительно форм партнерства государственного и частного секторов [9, с.37-42], в мировой практике для этого достаточно широко используются разнообразные формы концессионных соглашений, которые занесены в таблицу 2. Результаты исследований выявили, что Типичный концессионный договор, утвержденный Кабинетом Украины и определяющий форму партнерства государственного и частного сектора, ограничивает развитие государственно-частного партнерства в регионах Украины, что непременно сказывается на создании кластерных образований, поскольку именно от органов власти зависит создание и постоянная поддержка благоприятных макроэкономических условий для работы кластеров и других участников рынка.

**Таблица 2. Основные концессионные соглашения в международной практике.**

Тип концессионного соглашения	Короткая характеристика
ВОТ (Build-Operate- Transter)- «Строительство-управление-передача».	Классический вариант концессии. Концессионер осуществляет строительство и эксплуатацию в течение установленного срока, потом объект передается государству.
ВТО (Build- Transter -Operate)- «Строительство-передача-управление».	Классическая концессия. Концессионер строит объект, который передается государству после строительства, а затем он передается в эксплуатацию концессионеру.
ВОО (Build-Own-Operate)- «Строительство-владение-управление».	Концессионер строит объект и осуществляет его эксплуатацию, владея за правом собственности. Срок действия эксплуатации не ограничивается.
ВООТ (Build-Own- Operate - Transter) – «Строительство-владение-управление – передача».	Проект типа «гринфилд». Владение и пользование построенным объектом на праве частной собственности в течение определенного срока, по достижении которого объект передается государству.
ВВО (Buy- Build-Operate) – «Приобретение-строительство-управление».	Форма продажи, которая предусматривает восстановление или расширение существующего объекта. Государство передает объект частному собственнику, который осуществляет необходимые усовершенствования для эффективного управления.
Браунфилд-контракт (Brownfield contract)	Традиционная концессия, предметом которой є діяльність по розширенню, відновленню або реконструкції існуючого об'єкта, не включаючи нового будівництва.

Простые формы партнерства, близкие концессионным	
Lease contract	Контракт, близкий по содержанию к аренде. Арендатор не осуществляет строительство, получает объект от государства. Обязанностями арендатора является обслуживание, получение платы и плата государству за пользование.
Service ontract	Контракт на обслуживание. Государство заключает контракт с частным сектором на обслуживание объекта.
Management contract	Контракт на управление объектом. Государство заключает контракт с частным сектором на управление объектом.
Turnkey («под ключ»)	Государство финансирует, а частный сектор проектирует, строит и руководит объектом.

Для успешного развития государственно-частного партнерства в формировании кластерных образований автор предлагает внести изменения в Закон Украины «О концессиях», дополнив его перечнем концессионных соглашений, которые являются основными в международной практике. Поддержку своему предложению автор находит в положениях «Стратегии экономического и социального развития Украины на 2004-2015 гг.», ст.1 XV раздела которой отмечает необходимость адаптации национального законодательства по вопросам региональной политики к нормам и стандартам Европейского Союза.

#### Литература

1. Портер М. Конкуренция/ Портер М [пер.с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495с.
2. Andersson T. et al. The Cluster Policies Whitebook. – IKED. 2004/ - 250 p.
3. Россоха В.В. Кластерна модель організації виробничих систем / В.В.Россоха // Економіка АПК. – 2011. - № 10. - С.146-152.
4. Саблук П.Л. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки / П.Л.Саблук, М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2010. - № 1. – С.3-12.
5. Божидарнік Т.В. Кластерний підхід як потужний інструмент стимулювання розвитку сільського господарства // Економіка АПК. – 2011. - № 11. – С.133-138.
6. Богма О.С. Синергетичний ефект як одна з найважливіших складових процесу створення кластерів / О.С.Богма // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. - №1. – С.43-45.
7. Шкодинский С.В. Кластерные образования как фактор улучшения инвестиционного климата Москвы / С.В.Шкодинский // Вестник Российской академии естественных наук. – 2011. - № 3. – С.46-48.
8. Соколенко С.І. Інноваційні кластери – механізм конкурентоспроможності регіону [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://ucluster.org>.
9. Дідківська С. Партнерство державного та приватного секторів: тенденції та зарубіжний досвід / С. Дідківська // Вісник КНЕУ. – 2004. - № 3. – С.18- 32.

## СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*ЯНИОГЛО А.И., докторантка*

*Кафедра «Экономики», Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

**Summary.** *Development of society and ensuring their well-being is largely dependent on the security of their activities, on the conditions under which such security is carried out. This article presents the main elements of the economic security of enterprises. There are considered the aim, objects, principles, stages and the ways to ensure economic security for its main functional components. In order to counter threats of the economic security of enterprise and to*

*ensure its stable operation, it is necessary not only to create a complex system of protection, but also to ensure its efficient functioning.*

**Ключевые слова:** *стабильное функционирование, стратегическое планирование, функциональные составляющие, экономическая безопасность, экономический потенциал.*

Предприятия осуществляют свою деятельность в условиях непрерывного изменения внешней среды. Эта нестабильность требует от них постоянной адаптации, поиска и совершенствования средств обеспечения системы экономической безопасности ради достижения экономической и социальной цели бизнеса.

Экономическое благополучие и могущество любого предприятия держится на трех китах, имя которым – развитие, прибыль и безопасность.

Прослеживается тесная взаимосвязь между категориями «безопасность предприятия» и «развитие». Развитие — один из компонентов экономической безопасности системы. Если система не развивается, то у нее резко сокращается возможность выживания, сопротивляемость и приспособляемость к внутренним и внешним условиям.

Экономическая безопасность предприятия, его независимость и недопущение скатывания в зону критического риска могут быть обеспечены, если будут определены важнейшие стратегические направления обеспечения безопасности бизнеса, построена четкая логическая схема своевременного обнаружения и ликвидации возможных опасностей и угроз, уменьшения последствий хозяйственного риска. [1, с. 388]

Множественные угрозы экономической безопасности предприятия могут привести к негативным последствиям в виде нарушения платежеспособности и финансовой устойчивости, снижение рентабельности и прочие ухудшения в деятельности предприятия, которые приведут за собой потери рабочих мест, снижение объемов производства, сокращение поступления налогов в бюджет, вплоть до отрицательного влияния на деятельность их контрагентов. Таким образом, последствия воздействия на предприятие реализующихся угроз разнообразны: нарушается стратегическая устойчивость предприятия, не достигаются поставленные цели, возможна дезорганизация экономической безопасности предприятий. Это обстоятельство требует от субъектов управления построения комплексной системы обеспечения экономической безопасности, направленной на своевременное обнаружение и оперативное устранение угроз стабильному функционированию предприятия. Прогнозирование кризисных явлений и определение путей выхода из создавшейся угрожающей обстановки, а также способов повышения уровня экономической безопасности предприятий становится важнейшей задачей в современных условиях хозяйствования.

Система обеспечения экономической безопасности предприятия - это совокупность органов, средств, методов и мероприятий, направленные на защиту предпринимательской деятельности от реальных и/или потенциальных внешних и внутренних угроз, которые могут привести к экономическим потерям. Для того, чтобы данная система была эффективной, она должна носить комплексный характер, все используемые мероприятия должны быть взаимосвязаны между собой, необходимо предусматривать альтернативные варианты их реализации.

Система обеспечения экономической безопасности предприятия и соответствующий алгоритм действий наглядно представлены на рисунке.





**Рисунок 1. Система обеспечения экономической безопасности предприятия.**

Целью комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятия является обеспечение его устойчивого, эффективного функционирования и развития, на основе разработанного и реализуемого комплекса мероприятий. При этом, важной представляется работа по предотвращению, выявлению, нейтрализации, минимизации внешних и внутренних угроз экономическому состоянию предприятия.

Объектом системы обеспечения экономической безопасности выступает стабильное экономическое состояние субъекта предпринимательства в текущем и перспективном периоде. К конкретным объектам защиты относят ресурсы: финансовые, материальные, информационные, кадровые.

Обеспечение экономической безопасности субъекта предпринимательской деятельности должно основываться на определенных принципах:

- законность, все действия должны быть осуществлены в соответствии с законодательством;
- системность и комплексность предполагает использование системного анализа и всестороннего учета всех факторов при принятии решений. Все элементы управляемой системы рассматриваются в совокупности, целостности и единстве.
- непрерывность, т.е. обеспечение экономической безопасности должно осуществляться на постоянной основе;
- приоритет мер предупреждения, разработка превентивных мер, что позволит избежать или минимизировать негативные последствия потенциальных угроз.
- экономическая целесообразность предполагает сопоставление затрат на обеспечение безопасности с возможным ущербом.
- взаимодействие и координация всех подразделений предприятия означает, что «все субъекты данного процесса должны взаимодействовать друг с другом, четко знать, кто за что отвечает и кто что делает». [5, с. 18]

В идеале, экономическая безопасность предприятия должна формироваться на стадии создания предприятия. Она является не дополнением, а частью предприятия, играющее важную роль в обеспечении его финансово-хозяйственной деятельности.

Обеспечение экономической безопасности предприятия основывается на стратегическом планировании и прогнозировании.

Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов обеспечивается путем реализации двух подходов: подход, упреждающий угрозы и подход, реагирующий на угрозы. Следовательно, система экономической безопасности включает:

- превентивные меры, позволяющие предупредить возможные отрицательные последствия посредством анализа рынка и деятельности самого предприятия, проверки контрагентов, защита компьютерных систем и конфиденциальной информации, анализ сделок и т.п.;
- реактивные меры, применяемые для защиты деятельности предприятия от наступивших или потенциально реализуемых, как внешних, так и внутренних угроз экономической безопасности.

В целом, учитывая, что наиболее высокий уровень экономической безопасности предприятия обеспечивается максимальной защитой его функциональных составляющих, организация экономической безопасности предприятия реализуется по следующим основным направлениям: финансовая, интеллектуальная и кадровая, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, информационная, силовая. (см. таблицу).

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия должны выступать стабильность его функционирования (динамический характер), эффективность финансово-экономической деятельности (прибыльность), личная безопасность персонала. [3, с. 171]

**Таблица 1. Пути обеспечения составляющих экономической безопасности предприятия**

№	Составляющие экономической безопасности предприятия	Пути обеспечения составляющих экономической безопасности предприятия
1	финансовая	эффективное управление финансовыми потоками, финансовый менеджмент, контроль использования средств.

2	технико-технологическая	планирование технологий и технологического развития предприятия
3	политико-правовая	постоянный анализ всех изменений в законодательной базе, мониторинг экономической и политической обстановке на государственном уровне и на уровне региона.
4	интеллектуальная и кадровая	Включает управление кадровыми ресурсами начиная с отбора и найма сотрудников до их непрерывного обучения и мотивации, выявление и разрешении кризисные ситуации в коллективе.
5	информационная	защита от шпионажа, техническая защита переговоров, документации, организация антивирусной защиты компьютеров.
6	экологическая	соблюдение норм допустимых содержаний вредных веществ в отходах предприятий, и экологических параметров выпускаемой продукции.
7	силовая	обеспечение физической и моральной охраны сотрудников, сокращение хищений и/или потерь по причинам непроизводственного характера, охрана имущества, страхование имущества и рисков.

Учитывая выше сказанное, отметим, что в современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической безопасности, поэтому построение комплексной системы экономической безопасности и обеспечение ее рационального функционирования принадлежит к числу важнейших задач.

#### Литература

1. Безопасность жизнедеятельности: Учебник для вузов, 2-е изд. / Под редакцией Михайлова Л.А. – СПб.: Питер, 2012. 461 с. URL:<http://books.google.md> (дата обращения 24.10.2013)
2. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. – М: Издательство «Ось-89», 2007. – 208с.
3. Ильин А.И. Экономика предприятия. Краткий курс. – Минск: Новое знание, 2007. – 236 с.
4. Парамонов П.Ф. Экономика предприятий. Ч.II: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов, В.В. Бут, Г.Н. Барсукова, И.Е. Халявка / Краснодар: КГАУ, 2009. – 522 с.
5. Стратан И. Безопасность бизнеса. Кишинэу: “ELAN-POLIGRAF”, 2007. - 336с.

### CONCEPTUL DE INVESTIȚII ȘI ROLUL LOR ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ECONOMIEI REPUBLICII MOLDOVA

*GROSU Victor, drd.  
ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *This article deals with the concept of investments and highlights their role in the sustainable development of the economy of the Republic of Moldova. The context of transition to a market economy involves the analysis of new issues, outlining arguments concerning the opportunity of the extension of this concept. In the development of national economy, the investments have a decisive role in the modernization of all economic activity as an*

*indispensable condition of adapting technical and economical systems to the transition conditions of the national economy to a market economy.*

**Keywords:** *investments, sustainable development, investment management, economical efficiency, investment strategy.*

Integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană și dezvoltarea businessului în condițiile economiei de piață, la finele secolului al XX – lea și începutul secolului al XXI-lea, au avut ca urmare reorientarea managementului întreprinderilor. Businessul contemporan simte nevoia adoptării unei viziuni clare asupra desfășurării activității în gestiunea eficientă a investițiilor. Investițiile în cadrul unei economiei naționale, ramurii, întreprinderii, constituie factorul necesar, fără participarea căruia procesul producției internaționale ar fi fost imposibil.

Într-un volum și o structură corespunzătoare, investițiile asigură dezvoltarea durabilă a economiei naționale, înlocuirea și modernizarea tehnicii și tehnologiilor la întreprinderi, sporirea volumului și a calității producției, obținerea competitivității potențialului economic și uman, crearea de noi locuri de muncă, creșterea calității vieții a populației. Pornind de la aceste considerente, fiecare agent economic și fiecare economie națională construiește într-un mod explicit și implicit o strategie a dezvoltării economice în cadrul căreia investițiile au un rol primordial.

Aspectele teoretice ale temei sunt expuse într-o serie de lucrări științifice ale savanților străini și autohtoni: P. Bran, L. Brown, V. Munteanu, S. Stancu, în domeniul relațiilor internaționale, piețelor de capital; lucrarea lui Baranov A. – aspecte metodologice în gestiunea investițiilor, I. Ansof – management strategic, D. Daniels – businessul internațional: operațiuni de afaceri, L. Vodacec – strategia managementului de inovații la întreprindere, A. Chireev – economia internațională, Maștabei – marketing de export, A. Movsean – transnaționalizarea în economia mondială, I. Piing – tehnologia nouă și structurile organizaționale.

Practica aplicării managementului investițional la întreprinderile autohtone întâmpină probleme legate de insuficiența cunoștințelor în domeniile gestiunii și utilizării eficiente a investițiilor, fapt ce condiționează necesitatea unei cercetări mai aprofundate a naturii bazelor conceptuale, a principiilor managementului investițional, a factorilor care influențează realizarea efectivă a investițiilor și crearea strategiilor de management eficient în întreprinderile din Republica Moldova.

În economie, prin investiții, în sens larg, se înțelege orice cheltuială bănească făcută cu scopul de a obține profit. În sens mai restrâns, prin investiții se înțeleg cheltuielile care vizează construirea de clădiri, achiziționarea de utilaje și altele asemenea. La nivelul unei societăți producătoare sau comerciale, investițiile vizează creșterea patrimoniului acesteia. Definite în sens restrâns, investițiile vizează numai creșterea capitalului fix.

În *plan teoretic*, investiția constituie un plasament pe termen lung pentru care se prezumă efecte favorabile; o alocare de resurse, de capitaluri economisite, în activități profitabile, în speranța recuperării lor pe seama veniturilor viitoare, superioare; o modificare a patrimoniului generată de realizarea unor imobilizări corporale, necorporale și chiar financiare; un proces economic complex, generator al altor procese (de exploatare, de producție, prestații etc.)

În *plan practic*, tot ceea ce întreprinde omul, entitatea sau comunitatea, pentru a-și depăși „condiția” statică, deci într-un context temporal dinamic înseamnă, în fapt, *investiție*, fiind vorba despre orice efort de creștere și instruire a tinerei generații, de formare a forței de muncă constituie o investiție continuă. Construcțiile de case, de fabrici, de întreprinderi, de școli și spitale, achizițiile de bunuri pentru folosință îndelungată, achizițiile de titluri și active financiare etc. constituie forme concrete, reale și diversificate ale investițiilor [3, p.12].

În general, în literatura de specialitate dedicată aspectelor financiare ale funcționării economiei, noțiunea de *investiții* sau *cheltuieli de investiții* a fost și este interpretată diferit și utilizată cu mai multe sensuri. Acest concept este tratat fie destul de îngust și contradictoriu, fie atribuindu-i-se semnificații destul de ample și expansive.

Astfel, în sens restrâns, *investițiile* pot fi definite ca “totalitatea cheltuielilor efectuate cu scopul creării, achiziționării de noi fonduri fixe, perfecționării sau reconstruirii fondurilor fixe existente, pentru o perioadă lungă de timp” [9, p.658], ea “reprezintă un adaos la capital sau la patrimoniul personal existent, rezultat din folosirea unei părți a economiilor obținute din activitatea perioadei respective, indiferent dacă se referă la elementele de capital fix sau circulant, la capitalul lichid sau la bunurile aflate în proprietatea menajelor”; investițiile, deci “reprezintă utilizarea economiilor pentru crearea de bunuri de capital și/sau stocuri de capital” [1. p.223]. Printre unii economiști acțiunea de investire s-a impus ca achiziție de bunuri de echipament în scopul măririi capacității de producție numită formare de capital fix și sporirea stocurilor de capital.

O asemenea definiție este dată de economiștii ce abordează în special *latura macroeconomică a investițiilor*, fiind atribuită de fapt investițiilor de capital, ce constituie suportul material al creșterii economice și al dezvoltării social-culturale a națiunii.

P. Samuelson face chiar o distincție între investițiile ca noțiune percepute de economiști și de populație, menționând că „pentru economiști, investițiile reprezintă întotdeauna cheltuieli fizice, reale de capital, spre deosebire de majoritatea populației, pentru care investițiile sunt simple schimbări în conturile sale, cumpărări de acțiuni sau deschideri de conturi de economii” [8, p.204].

Economistul P. Masse [5, p.1] prin investiție desemnează „toate actele de transformare a mijloacelor financiare în bunuri concrete și rezultatele acestor acțiuni”.

Abordarea conceptului de investiție cu sensul său restrâns este frecventă în planul teoriei și, cu atât mai mult, al practicii economice. Într-adevăr, în sens restrâns, investițiile în economia unei țări au o sferă de extindere marcată prin scop și mijloace. *Scopul* evidențiază faptul că *investițiile presupun mutații (înlocuire, sporire) ale unor elemente de patrimoniu de natura mijloacelor de muncă cu deosebire a mijloacelor fixe*. Dar contextul tranziției la economia de piață implică analiza unor noi aspecte, conturându-se argumente privind oportunitatea extinderii acestui concept:

a) prin înglobarea unor cheltuieli asimilate investițiilor, având aceeași sursă de finanțare chiar dacă nu produc mutații cantitative în structura și volumul mijloacelor fixe;

b) prin cerința înglobării în acest concept a investițiilor intelectuale care pot avea, sau nu, aceeași sursă de finanțare cu investițiile materiale (propriu-zise) întrunind următoarele trei condiții: produc modificări de comportament; contribuie la o acumulare de patrimoniu și conduc la creșterea capacității de producție. În esență se au în vedere *cheltuieli de cercetare-dezvoltare* pentru informatizare, implantarea logisticii comerciale a firmei, formarea profesională și studii de diagnoză, prognoză și fezabilitate;

c) prin luarea în considerare a investițiilor financiare, făcând referire la investițiile de natura plasamentelor în acțiuni, cumpăra reale obligațiuni și titluri de valoare etc.

Investițiile au un pronunțat caracter novator deoarece prin ele se creează condițiile materiale necesare promovării progresului tehnic și a rezultatelor activității de cercetare științifică în toate domeniile de activitate, iar prin aceasta se asigură perfecționarea mijloacelor de producție, tehnologiilor, formelor de organizare a producției, precum și înnoirea produselor.

În dezvoltarea economiei naționale investițiile au un rol hotărâtor în asigurarea modernizării întregii activități economice ca o condiție indispensabilă de adaptare a sistemelor tehnice și economice la condițiile de trecere a economiei naționale la o economie de piață, de participare a țării noastre la relațiile economice internaționale în condiții de concurență și competitivitate. Prin investiții se poate asigura dotarea locurilor de muncă cu utilaje performante, perfecționarea proceselor tehnologice, realizarea unor măsuri de natură tehnico-organizatorică, extinderea și generalizarea conducerii activității cu ajutorul mijloacelor de prelucrare automată a datelor etc.

Un alt aspect care vizează creșterea eficienței economice a investițiilor îl constituie liberalizarea finanțării acestora prin crearea posibilității utilizării de către agenți economici a oricăror surse de finanțare. În general, apreciem că acestea ar putea fi sursele proprii care se

constituie din profitul repartizat în acest sens, fondul de amortizare, emisiuni de acțiuni, încasările obținute în urma dezafectării sau vânzării unor utilaje și alte surse; capitalul particular (intern sau extern); creditele bancare; alocații de la buget pentru obiectivele economice.

Investițiile constituie principala cale de promovare a progresului tehnic prin dotarea obiectivelor economice cu mașini, utilaje, dispozitive care asigură perfecționarea proceselor tehnologice, creșterea gradului de prelucrare a materiilor prime, ridicarea nivelului productivității muncii și, în final o eficiență economică sporită. Dar, pentru aceasta, în activitatea de investiții se cere introducerea principiului liberei concurențe în elaborarea documentațiilor și contractării livrărilor de echipamente.

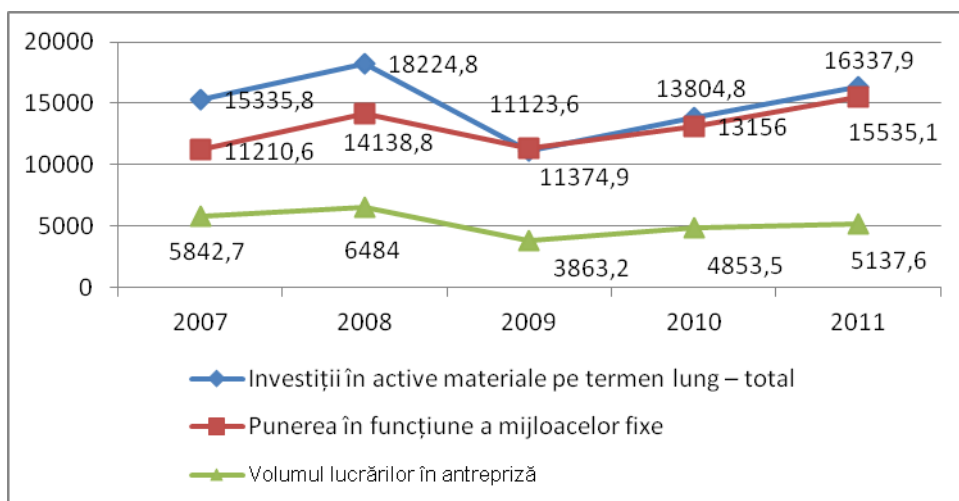
În ridicarea eficienței economice a investițiilor un rol deosebit de important îl au informațiile financiar-contabile ale unităților, evidențiind necesitatea ca ele să reflecte cât mai exact valoarea la zi a patrimoniului fiecărei societăți comerciale sau regii autonome în funcție de utilajele existente, prețurile reale ale acestora, utilitatea lor în procesul de producție, perioada de timp cât vor mai funcționa până la scoaterea din funcțiune, evaluarea corectă a realizărilor și a eventualelor acțiuni, necesitatea folosirii unor categorii financiare speciale economiei de piață, cum ar fi: lichidare, faliment, vânzarea activelor etc.; reorientarea activității de contabilitate și control spre furnizarea celor interesați (investitori existenți și potențiali dar și a posibililor creditori) a unor informații financiare sigure și corecte asupra stării unității economice, pentru fundamentarea deciziilor de investiții sau a altor acțiuni.

La majoritatea întreprinderilor din Republica Moldova strategia investițională nu se elaborează doar la întreprinderi cu investiții străine. De aceea este necesar să se elaboreze metodologia strategiei investiționale, aplicabilă la întreprinderile din Republica Moldova.

Evident, ca pentru desfășurarea procesului de producție este necesară contribuția mai multor factori (capital fix, muncă, materii prime etc.), iar în cadrul acestora un loc deosebit de important îl ocupă capitalul fix. Crearea de noi utilaje, precum și aducerea parametrilor existenți la nivelul impus de progresul tehnic contemporan, se realizează numai prin investiții. În acest context, investițiile de capital reprezintă totalitatea cheltuielilor prin care se creează sau se achiziționează noi capitaluri fixe, productive și neproductive, se dezvoltă, modernizează și reutilizează cele existente.

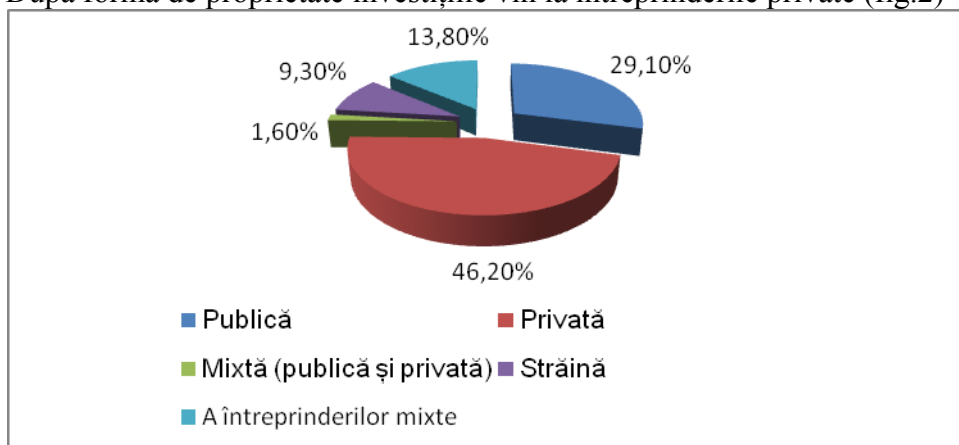
Prin investiții de capital se asigură construirea de noi unități economice, dezvoltarea, modernizarea și reutilizarea celor existente, precum și construirea, lărgirea și amenajarea obiectivelor cu caracter social-cultural și de locuințe. Sânt asimilate investițiilor cheltuielile pentru explorări, prospecțiuni și cercetări geologice referitor la lucrările de investiții; cheltuielile ocazionate cu proiectarea tehnologică și constructivă a obiectivelor de investiții; cheltuielile pentru împăduriri și plantații de pomi și vii, îmbunătățiri funciare; cheltuielile pentru achiziționarea animalelor de muncă și de prăsilă, prin extindere, sunt considerate investiții cheltuielile cu supravegherea realizării viitorului obiectiv și pentru calificarea salariaților care vor deservi unitatea nou construită; cheltuielile pentru demolări, exproprieri și amenajări.

Conform datelor Biroului Național de Statistică a Republicii Moldova investițiile în capitalul fix în ultimii cinci ani au tendință nestabilă de creștere (fig.1)



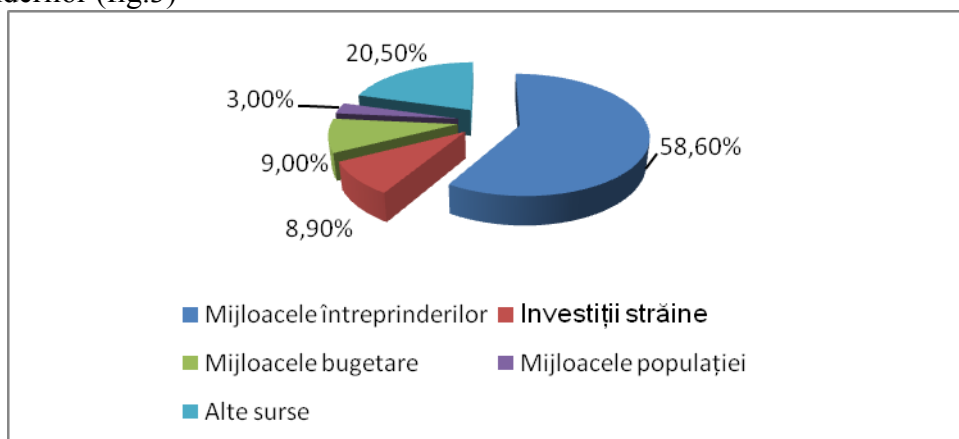
**Fig. 1. Analiza tendinței activității investiționale în Republica Moldova (milioane lei)**

După formă de proprietate investițiile vin la întreprinderile private (fig.2)



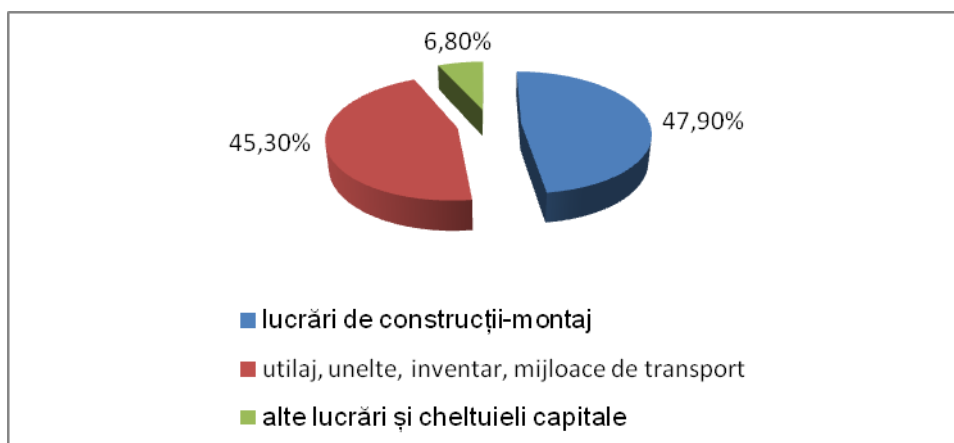
**Fig.2. Investiții în active materiale pe termen lung, pe forme de proprietate în 2011**

Conform surselor de finanțare, în structura investițiilor, primul loc ocupă mijloacele întreprinderilor (fig.3)



**Fig. 3. Investiții în active materiale pe termen lung, pe surse de finanțare în 2011**

Structura tehnologică a investițiilor în active materiale pe termen lung (fig. 4)



**Fig. 4. Structura tehnologică a investițiilor în active materiale pe termen lung în 2011**

Activitatea de modernizare trebuie să dețină un rol important, deoarece prezintă o serie de avantaje față de celelalte direcții de alocare a investițiilor.

#### CONCLUZII

1. În dezvoltarea economiei naționale investițiile au un rol hotărâtor în asigurarea modernizării întregii activități economice ca o condiție indispensabilă de adaptare a sistemelor tehnice și economice la condițiile de trecere a economiei naționale la o economie de piață.
2. Investițiile constituie principala cale de promovare a progresului tehnic prin dotarea obiectivelor economice cu mașini, utilaje, dispozitive care asigură perfecționarea proceselor tehnologice.

#### Bibliografie

1. Angelescu C., Stănescu I., Economie politică: elemente fundamentale, Editura Oscar Print, București 2002, p. 223
2. Caraganciu A., Domentiu O., Ciobu S., Bazele activității investiționale, Editura ASEM, Chișinău 2004
3. Lazăr M. Cistelean, Economia, eficiența și finanțarea investițiilor, Editura Economică, București, 2002
4. Glod Alina. Investițiile străine directe – motorul revitalizării economice// Revista Finanțe Publice și Contabilitate. – București, 2005, Nr. 6
5. Masse P., Le choix des investissements, Paris, Dunod, 1959
6. Munteanu C., Vâlsan C., Investiții internaționale, Editura Oscar Print, București, 1996
7. Porter Michael E., The Competitive Advantage of Nations, The Mac Millan Press Ltd., London, 1992
8. Samuelson P., Economics, New York, 1989
9. Stănescu C., Analiza economico-financiară, Editura Economică, București, 1996

## COMPETITIVITATEA PRODUSELOR VINICOLE MOLDOVENEȘTI ÎN CONTEXTUL CELUI DE-AL DOILEA EMBARGOU PE PIATA FEDERAȚIEI RUSE ȘI LIBERALIZĂRII PIETEI UNIUNII EUROPENE

*LUCA Ion, drd*

*Universitatea Tehnică din Moldova, or. Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *In at least 20 years of independence and transition to a real market economy, moldavian manufacturers still are not able to use in completion tools for a free economy based on competition, which significantly decreases the attractiveness of our products. If during the planned economy and the first years of independence, they had a product-oriented economy,*



*latterly it is time to cross to a client-oriented economy - to its needs and expectations for a particular product.*

**Key words:** *competitiveness, product, customer, wine, selling, export diversification, investment, winemaker, brand, price, certification,*

În contextul repetatelor embargouri impuse de autoritățile Federației Ruse pentru vinurile din Republica Moldova apare inevitabil necesitatea diversificării piețelor de desfacere, proces care a cunoscut un boom începând cu anul 2006 (după primul embargo) și care continuă deja la un alt nivel după cel de-al doilea embargo din septembrie 2013.

În prezentul articol, autorul nu va relata despre pierderile suferite de vinificatorii din Republica Moldova cauzate de aceste embargouri – despre aceste aspecte s-a scris și vorbit foarte mult și această informație poate fi găsită cu ușurință pe paginile web a Ministerului Agriculturii și Industrii Alimentare precum și pe alte resurse publice.

În continuare, autorul va menționa despre motivele interne care diminuează competitivitatea produselor moldovenești și care deseori diminuează avântul vinificatorilor de a INVESTI în promovarea produselor “made in Moldova” pe piețele țărilor din Europa de Vest.

Autorul a accentuat aici cuvântul A INVESTI – pentru că procesul de penetrare a unei pieți europene – deja saturate de vinuri de calitate din toată lumea - este o investiție semnificativă pe care o face fiecare vinificator pentru a ajunge pe rafturile magazinelor de specialitate sau rețelelor de supermarketuri. Aceasta investiție deseori devine mai scumpă datorită unor bariere birocratice care urmează să fie descrise ceva mai jos.

Pentru a avea o mai bună înțelegere a situației în care se află unul din produsele strategice ale economiei Moldovei și anume - vinul, autorul vrea să reamintească doar câteva elemente cheie care joacă un rol important în calea dorinței sau ne-dorinței consumatorului european de a alege un vin “Made în Moldova” în detrimentul unui vin care provine din Franța, Italia, Spania sau din Lumea Vinicolă Nouă – Chile, Argentina, Noua Zeelandă sau SUA:

- Deși vinurile moldovenești sînt bine cunoscute pe piețele din est datorita istoriei, ca fostă republică socialistă – Republica Moldova nu are un renume ca țară cu tradiție viti-vinicolă în țările Europei de Vest, precum și în alte părți ale lumii. Acest aspect reprezintă în același timp un dezavantaj dar și un mare avantaj pe de alta parte:

- **Dezavantaj** – pentru că atunci cînd consumatorul decide ce produs va cumpăra azi el tinde de obicei să aleagă un produs în care are încredere și de care știe că îi oferă un raport preț/calitate optim, și

- **Avantaj** – pentru că faptul că Republica Moldova nu are încă un renume pe piețele din vest înseamnă și faptul că nu are nici un renume prost care ar face să vîndă produsele și mai greu – respectiv pornim de la o pagina goală unde totul depinde de vînzător și de felul în care se vor promova produsele. Pe piețele tradiționale unde se comercializează o bună parte din vinurile moldovenești (Rusia, Belarus, Kazahstan) Republica Moldova ca națiune vinicolă are un renume de vinuri bune, dar ieftine și care din păcate nu se regăsesc în cele mai bune restaurante și magazine specializate – acest renume va fi foarte greu să fie modificat pe parcursul anilor, chiar imposibil în următorii zece ani, avînd în vedere conjunctura politică nefastă din ziua de azi. Apropierea Republicii Moldova de Uniunea Europeană va genera și în viitorul foarte apropiat o serie de «surprize» din partea autorităților ruse – precum embargoul din 10 septembrie 2013.

- Pe de altă parte există o deschidere totală din partea autorităților europene care în cadrul procesului de apropiere a Republicii Moldova de Uniunea Europeană au liberalizat accesul vinurilor moldovenești pe piața comunitară și începînd cu 01 ianuarie 2014 au anulat cotele de export pentru producția vinicolă din Republica Moldova. Existența deschiderii politice nu se transpune imediat în volumul exporturilor vinurilor moldovenești în EU dintr-un șir de motive interne și externe.

În acest context geopolitic destul de tensionat vinificatorii din Republica Moldova fac eforturi consecvente pentru a crește gradul de recunoaștere a producției moldovenești pe piețele europene – dovadă acestui fapt este și crearea Oficiului Național al Viei și Vinului (un fel de

Minister al Vinului) care este o inițiativă a sectorului viti-vinicol și care în premiera pentru Republica Moldova urmează să fie finanțat atât de stat cât și de reprezentanții economiei reale în proporție de 50/50. O practică care se speră să fie preluată și în alte sectoare ale economiei.

Oficiu sus-menționat, nu este însă o invenție a vinificatorilor din Republica Moldova – ci este o practică care a adus rezultate foarte bune în special în țările din așa-numita «Nouă Lume Vinicolă» și anume Chile, Argentina, Africa de Sud ș.a. care au demonstrat că doar prin colaborare a întregului sector și cu susținerea statului producătorii de vin pot reuși în aspirațiile lor de penetrare a noilor piețe deja saturate de producție vinicolă din alte națiuni. Oricum însă mai bine mai târziu decât niciodată. Obiectivul de bază al acestui Oficiu este de a promova brandul de țară «Wine of Moldova», de a comunica consumatorilor de pe piețele cheie că în Republica Moldova se produc vinuri de peste trei mii de ani și aceasta îndeletnicire face parte din ADN-ul poporului moldav, că și aici există produse care sînt cu siguranță demne de atenția acestora, ca mai apoi deja fiecare companie să înceapă să-și promoveze propriul brand pe piețele externe (fapt care bunăoară a fost recomandat de OIV – Organizația internațională a Viei și Vinului cu sediul în Paris, încă în 2006 – după primul embargo) [2].

În acest context apare imediat și întrebarea despre faptul cât de competitive sunt produsele moldovenești pe piețele europene, iar în acest articol autorul ar dori să oprescă atenția la componenta PREȚ și la impedimentele care influențează atractivitatea produselor moldovenești din perspectiva prețului.

**Afirmație:** Prețul de cost a vinurilor din Republica Moldova este mai mare decât a vinurilor din Italia, Spania, Franța, Germania dar și din țările de peste ocean: Chile, Argentina și această afirmație are mai multe motive pe care autorul, pe scurt dorește să le descrie în cele ce urmează:

**1. Gradul insuficient de subvenționare a sectorului viti-vinicol din Republica Moldova** – în comparație cu subvențiile practicate în ultimii 20 de ani în țările Uniunii Europene subvenția de 25.000 MDL la fiecare hectar plantat de viță de vie este mizeră în comparație cu 14.000 EUR la hectar cum a fost spre exemplu în România – care a avut ca efect întinerirea fondului viti-vinicol ceea ce a dus automat la creșterea randamentului viilor – obținerea unei cantități practic duble de struguri de calitate la hectar – ceea ce are ca consecința ieftinirea materiei prime (struguri) și a produsului final (vin). Nu este deja pentru nimeni un secret ca viile din Moldova sînt îmbătrînite iar recolta medie de 4,5 tone la hectar este mult sub media europeană de 8-9 tone care permite obținerea vinurilor de calitate cu un preț de cost mai redus.

**2. Accesul la surse financiare** – o problemă majoră pentru toate sectoarele economiei care însă are un efect multiplicat în cazul activităților agricole cu caracter multianual. Ratele foarte înalte pentru creditele băncilor comerciale din Republica Moldova stagnează dezvoltarea sectorului și deseori fac imposibile investițiile atât de necesare pentru sector.

Dacă în cazul întreprinderilor industriale un credit accesat poate genera efecte imediate care în decursul a doar câtorva luni pot genera cashflow care permite respectiv plata imediată a ratelor de credit – în cazul sectorului viti-vinicol investițiile în materie primă vor începe a genera cashflow abia peste 4-5 ani. Dacă spre exemplu în primăvara anului 2014 are loc plantarea unui hectar de viță de vie – prima recoltă parțială va fi posibilă abia în anul 2017, iar prima recoltă deplină abia în 2018 – care urmează încă să fie prelucrată și transformată în decurs de cel puțin 6 luni într-un produs final – ceea ce înseamnă că o prima vânzare (respectiv generare de cashflow) este posibilă abia în vara anului 2019. Nu există însă produse bancare care să permită reprezentanților din sectorul vinicol să acceseze credite în 2014 și să înceapă plata ratelor abia în 2019, iar acest deficit de 5 ani trebuie suplinit de companii din cashflow-ul generat de alte produse care – cum am menționat mai devreme – au un preț de cost mai ridicat decât producția de același gen a vinificatorilor din țările UE.

Un prim pas în acest sens a fost făcut prin creditul de 75 milioane EUR acordat de BEI pentru revitalizarea sectorului vinicol din Moldova – și care oferă o vacanță de plată de 3 ani (vezi [www.winemoldova.md](http://www.winemoldova.md)) [2]. Pentru revitalizarea sectorului sînt necesari însă, conform estimărilor recente, peste 1 mlrd. de EUR, iar 75 mln. deși reprezintă un prim pas important nu

vor duce la o schimbare esențială atît timp cît nu vor fi accesate instrumente de subvenționare pentru reconversia plantațiilor viticole (vezi experiența României în acest sens în anii 2009 - 2013).

**3. Moștenirea lăsată de sistemul sovietic** – din păcate după mai bine de 20 de ani de independență și de economie de piață parțial funcțională nu există întreprinderi care sînt transmise din tată-n fiu care urmează să fie preluate de următoarele generații și modernizate, unde este cazul, precum în marea majoritate a țărilor cu tradiție în vinificație. Pînă a-și dobîndi independența în Republica Moldova nu exista proprietate privată și respectiv nu existau întreprinderi mici în acest sector, iar toate gospodăriile mici care apar sînt investiții noi – apărute datorită remitențelor sau creditelor foarte scumpe (precum am arătat anterior) ceea ce iarăși are o amprentă asupra costului de preț a producției vinicole. Dacă bunăoară în Italia sau Franța vinăriile sînt transmise din tată-n fiu și fiul sau fiica continuă o afacere care deja deține în proprietate podgorii și utilaj de prelucrare – fiii din Moldova nu au ce prelua de la părintii lor decît doar niște podgorii îmbătrînite care nu mai fac fata cerințelor vinificației moderne. Toate întreprinderile vinicole create în ultimii 10 ani se bazează pe credite scumpe fapt ce se regăsește inevitabil în costul producției finale.

**4. Bariere administrative nejustificate** – o altă problemă ce duce la scumpirea producției vinicole sînt și procedurile de certificare și de obținere a documentelor care permit exportul în Uniunea Europeană.

În momentul în care un vinificator are un produs care este gata să fie lansat pe piață – acesta trebuie certificat – proces absolut normal pentru că este vorba de un produs agro-alimentar și statul are obligația să asigure inofensivitatea producției care ajunge în comerț. Acest proces este unul similar cu procesul de certificare din țările Uniunii Europene. Diferența constituind-o doar **prețul** acestei proceduri [1].

Așa dar, dacă un vinificator din Germania (spre exemplu) plătește între 12 și 25 EUR pentru a certifica un vin (aici se au în vedere toate analizele unui laborator acreditat) în Republica Moldova obținerea certificatului pentru un vin costă în medie 2.000 MDL, adică 110 EUR (la cursul din luna februarie 2014), deci de cel puțin 4 ori mai mult decît în Uniunea Europeană. După obținerea certificatului de conformitate care permite vinificatorului să comercializeze vinul în Republica Moldova este nevoie de a obține și un document VI-1 care ar permite exportul acestui vin în Uniunea Europeană – și aici vinificatorii iarăși ajung la Centrul Național de Certificare și Control a Producției Alcoolice unde pentru aceeași 2.000 MDL pot obține acest document.

De exemplu, într-un un caz des întîlnit cînd producătorul de vin moldovenesc are o comanda dintr-o țară europeană de o paleta de vin cu diferite poziții din sortimentul acestuia -5 soiuri diferite de vin (2 albe și 3 roșii). Prețul Ex-Works a unei sticle de vin este în medie 3 EUR/sticla. 5 poziții a cite 100 de sticle reprezintă 500 de sticle – iar valoare de invoice a mărfii ce urmează să fie exportate reprezintă 1.500 EUR – o comandă obișnuită pentru afacerile de import-export. Dacă vom calcula doar costul procedurilor de obținere a certificatului VI-1 5x110 EUR – reiese că doar acest document costă 550 EUR sau **33%** din valoarea bunurilor ce urmează a fi exportate. Suplimentar mai este nevoie de obținut certificatul de origine de la vamă care costă 200 MDL pe poziție, adică încă 1.000 MDL sau 55 EUR, ceea ce cumulat cu costul certificatului VI-1 reprezintă 40% din valoarea de invoice a mărfii care urmează să fie exportată. Tot aici trebuie să adăugăm și costurile de transportare a mărfii în țara de destinație. După care mai urmează TVA la import – care va fi achitat de importator, eventual și alte taxe vamale în dependență de țara de destinație.

Toate aceste bariere tarifare se regăsesc pe final în prețul de export și desigur ulterior în prețul final al produselor vinicole ceea ce face ca o sticlă de vin care inițial costa 3 EUR la condițiile Ex-Works Chișinău ajunge să coste 8-9 EUR pe rafturile europene, preț care deja devine neinteresant pentru importatorii din țările de destinație pentru că în aceasta categorie de preț vinurile noastre concurează cu vinurile din Franța, Italia sau alte țări cu renume ceea ce combinată cu gradul redus de cunoaștere a Republicii Moldova ca națiune viticolă duce la scoaterea vinurilor moldovenești de pe raft din cauza interesului redus din partea consumatorilor finali.

5. O alta problemă importantă o constituie și încrederea în ceea ce **vinurile moldovenești sunt cele mai bune vinuri din lume** – o afirmație des întâlnită atât printre consumatori dar și printre reprezentanții unor companii vinicole din Moldova.

Este adevărat că calitatea **unor** vinuri produse în Moldova este comparabilă cu calitatea unor vinuri premium produse în așa țări precum Franța, Italia sau Spania. Din păcate însă nu toate vinurile se ridică la această calitate și precum se știe bine că în medie doar 3 clienți din 10 vor povesti despre experiența lor pozitivă avută cu un brand sau produs și tocmai 7 din 10 vor povesti mai departe despre experiența neplăcută avută cu un produs – deseori vinificatorii noștri își fac antireclama prin exportarea unor vinuri de calitate îndoielnică ceea ce aduce doar daune imaginii noastre și așa șubrede pe multe piețe de export.

O altă componentă importantă în acest sens este și faptul că vinurile moldovenești albe – de cele mai multe ori nu sînt pe placul tuturor consumatorilor din vest! Dacă la capitolul vinurilor roșii și a spumantelor sîntem într-adevăr în stare să producem vinuri pe placul consumatorului mediu european – vinurile albe sînt prea grele și prea puțin acide și fructate decît ceea ce-și doresc consumatorii de la un vin corect de zi cu zi. Acest aspect a fost sesizat de ani buni de vinificatorii din Lumea Vinicolă Nouă care printr-o adaptare a procesului de producție (atît viticol, cît și vinicol) au reușit să creeze vinuri care să fie pe placul consumatorilor cu o capacitate ridicată de plată din Uniunea Europeană.

În concluzie a celor spuse în acest articol autorul dorește să afirme că în cei puțin peste 20 de ani de independență și de trecere la o economie de piață veritabilă, încă se pot utiliza pe deplin instrumentele unei economii libere bazate pe concurență, ceea ce duce la scăderea semnificativă a atractivității produselor moldovenești.

Dacă în timpul economiei planificate dar și în primii ani de independență exista o economie în general **orientată spre produs** (în încercările firești de a obține un produs cît mai bun și cît mai competitiv) acum e timpul de trecut la o **economie orientată spre client** – spre necesitățile și spre așteptările acestuia de la un anumit produs [1]. E timpul să nu se producă de dragul produsului, dar să se producă de dragul utilității pe care produsele moldovenești le pot oferi clienților atît locali ,cît și a celor de pe piețele unde sînt exportate acestea.

#### **Bibliografie**

1. Hall Michael C., Mitchell R. Wine marketing. UK: Elsevier, 2008. 340 p.
2. Programul de restructurare a Sectorului Vitivinicol, www.winemoldova.md

## **СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АТО «ГАГАУЗИЯ»**

*МУСКА Снежана, докторантка, преподаватель  
Кафедра «Экономики», Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

**Summary.** *In our opinion, the way to an effective human resources management, as well as the improvement of their usage efficiency ,is through understanding the motivation of each individual employee. Knowing what motivates a person, what motivates him/her to work, what are the key motives at the base of their actions , we can develop an effective system of forms and methods of human processes management - motivational mechanism.*

*All that actualises the problem of the increase of human resources usage effectiveness in the system of consumer cooperation through the development of an effective motivational mechanism and requires a new approach to its solution.*

**Key words:** *motivation, salary, reward, benefits, grade*

В практике управления мотивацией одной из самых распространённых его форм является материальное стимулирование, которое в свою очередь подразделяется на денежное и не денежное (рисунок 1).

Почти все теории мотивации сходятся на том, что денежное вознаграждение является мощным мотивационным фактором, но только при соблюдении ряда условий:

люди должны придавать зарплате большое значение, быть убеждены в существовании прямой зависимости между своим трудовым вкладом и размером получаемого вознаграждения, видеть ощутимую дифференциацию в оплате труда при разных уровнях трудовой активности, признавать справедливость системы оплаты труда [4, с. 254-257].

Наиболее распространенными методами мотивации труда в АТО «Гагаузия» являются экономические методы. В них выделяют:

во-первых, прямые экономические методы, к которым относятся, прежде всего, заработная плата, премии, дополнительные выплаты,

во-вторых, косвенные экономические методы - льготное питание, оплачиваемые отпуска, санаторно-лечебные, транспортные услуги, пенсионное обеспечение и т.д.

Важная роль в системе экономических мотивов в условиях рыночной экономики принадлежит заработной плате.

Особая роль заработной платы объясняется следующими обстоятельствами.

1. является универсальным, количественно определенным средством компенсации для всех категорий работников.

2. деньги обладают мощным мотивационным потенциалом.

3. денежное вознаграждение является одним из наиболее контролируемых со стороны работодателей и общества стимулов в общем пакете мотивации.

4. благодаря универсальности денег могут удовлетворяться потребности всех уровней — физиологические, безопасности, социальные, самооценки.

5. заработная плата является показателем определенного статуса, престижа, профессиональной компетенции, положения в обществе, служит измерителем успеха и достижений.



**Рисунок 1.Способы материального стимулирования**

Источник: Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.Ию Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум).-М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2010г. с.457

Согласно Трудового Кодекса в Республике Молдова работодателям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и применять премиальные положения, устанавливая доплаты и надбавки которые в обязательном порядке должны включаться в коллективный договор [1]

Всё большее значение в последнее время приобретает компенсационные пакеты, являющиеся дополнительным материальным стимулированием. Известный специалист в области управления персоналом Шекшня С.В. так определял значение и задачи разработки компенсационной политики: «Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников организации, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации». [6, с. 336]

Однако, разработка эффективного компенсационного пакета, должно строиться с учётом интересов работников организаций. Грамотно подобранный компенсационный пакет и льготы способствует росту благосостояния персонала и повышению эффективности работы предприятия и соответственно достигается нужный мотивационный эффект.

Для реализации данной задачи на предприятии возможно использование модели «кафетерий» формируется по методу создания гибкой системы материальных компенсаций. Согласно этой системе сотрудники предприятия выбирают сами для себя различные формы стимулирования, такие, как услуги социального характера, дополнительное медицинское страхование, страхование жизни и дополнительные пенсионные выплаты, различные варианты рабочего графика и т.д. Здесь льготы и выплаты разделяются на основные (предусмотренные законом) и дополнительные. При этом основная группа льгот предоставляется всем, а дополнительные льготы предоставляются в зависимости от уровня присвоенного грейда. Сотрудник может сделать выбор в пользу только одного варианта из каждой предложенной категории компенсаций и льгот. Разнообразие набора льгот в категории будет зависеть от уровня грейда, к которому относится должность.

Исследование, проводимое автором позволило сделать вывод, что компенсации и льготы на предприятиях АТО «Гагаузия» практически не применяются, кроме налоговых. На наш взгляд руководителям необходимо разработать дополнительный перечень льгот и компенсаций (кроме предусмотренных законом) способными составить фундамент системы мотивации, побуждающие работников к эффективной работе.

В таблице 2 рассмотрены современные экономические методы мотивации персонала которые широко используются как в России, так и за рубежом, но на предприятиях АТО «Гагаузия» они применяются очень редко.

**Таблица 2. Современные экономические методы мотивации**

<b>Экономические методы</b>	<b>Основное содержание</b>
<b>Бонусы</b>	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные со стажем работы и размером получаемой зарплаты
<b>Участие в прибылях</b>	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибыли не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способны реально воздействовать на прибыль. Чаще всего - это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангами руководителей в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу

<b>Планы дополнительных выплат</b>	Планы связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путём максимизации сбыта: к ним относятся подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
<b>Страхование жизни</b>	За счёт средств организации. Страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Выплаты за счёт средств, удерживаемых из доходов работника. При несчастном случае – годовой фонд доходов работника. При несчастном случаи с летальным исходом удваивается.

*Источник: Управление персоналом: Учебник/ В.Я. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихаль.М.: Академия, 2000.С.375-377*

В странах с развитой рыночной экономикой постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается влияние нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа молдавских предприятий характерно увеличение доли материального вознаграждения, в общем, его объёме. В АТО «Гагаузия» денежное вознаграждение в общей структуре мотивов к труду имеет первостепенное значение, так как труд рассматривается большинством как деятельность, основная цель которой – удовлетворение потребностей работника и его семьи.

Однако Жданкин Н.А. пишет, что успешное применение тех или иных форм материального вознаграждения (экономические методы) способно обеспечить определённые преимущества, но мотивационный потенциал так называемых «мягких» методов управления мотивацией – дружбы, партнёрства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. В своей книге «Мотивация персонала. Измерения и анализ» Жданкин Н.А. предлагает шире использовать не денежные методы мотивации персонала. В таблице 3 рассмотрены некоторый перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчинённых, которые могут быть использованы продвинутыми руководителями [3, с. 150].

**Таблица 3. Основные средства воздействия на мотивацию**

<i>Средства воздействия на мотивацию</i>	<i>Основное содержание</i>
<b>Организация работ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работ.</li> <li>•Законченность выполняемых заданий.</li> <li>•Значимость и ответственность работы.</li> <li>•Предоставление самостоятельности работнику.</li> <li>•Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям</li> </ul>
<b>Моральное стимулирование</b>	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почётная грамота, фото на доске почёта и др.) Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
<b>Индивидуальный подход при выборе стимулов</b>	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
<b>Постановка целей</b>	Постановка перед работником чётких целей и задач, которые должны быть решены за определённое время
<b>Оценка и контроль</b>	Различные формы контроля над работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его конечных результатов и рабочего поведения
<b>Информирование</b>	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников значимой для них информации
<b>Климат в рабочей группе (команде)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды.</li> <li>•Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации</li> </ul>
<b>Практика управления</b>	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным

	<i>переменам (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)</i>
<b>Меры дисциплинарного воздействия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя).</li> <li>•Своевременность дисциплинарного воздействия.</li> <li>•Соразмерность строгости наказания тяжести проступка.</li> </ul>
<b>Обращение к наиболее значимым для работника ценностям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Внеличностный характер наказаний</li> <li>•Самоуважение.</li> <li>•Финансовое благополучие.</li> <li>•Ответственность перед командой (коллективом).</li> <li>•Интересы организации, предприятия.</li> <li>•Карьерные перспективы.</li> <li>•Интересы семьи и др.</li> </ul>

*Источник: Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин.-М.: Финпресс,2010.-С150-151*

Таким образом, в процессе трудовой деятельности происходит пересечение интересов работника и организации, существующих у работников мотивов и имеющихся у организации стимулов, что обеспечивает выделение - процессов мотивации и стимулирования.

В этой связи мы считаем, что стимулирование — это процесс воздействия организации на работника, посредством реальных и потенциальных возможностей, выраженных в форме стимулов, в целях повышения мотивации труда и эффективности использования трудовых ресурсов.

Мотивация, в свою очередь, представляется нам как - процесс представления стимулов, обеспечивающий превращение их в мотивы для работников после предварительной оценки последних. В этой связи, эффективность мотивации будет достигнута при реализации целей организации и одновременном удовлетворении потребностей работника.

Если рассматривать мотивацию как процесс нахождения и использования причинно-следственных связей между мотивами и стимулами, то стимулирование представляет собой составную часть мотивации, обеспечивающую ее эффективность. Поэтому мотивация и стимулирование неразрывно связаны друг с другом.

В результате проведенных исследований, можно заключить, что люди могут добиться большего лишь тогда, когда у них будет сильная мотивация к этому, то есть желание, стремление добиться большего, чем они уже добились на сегодняшний день. Это стремление необходимо в них не только создать, но и найти нужные средства для его поддержания на высоком уровне. Какими методами и способами это может быть решено в отношении конкретных работников, решает руководитель. На наш взгляд невозможно одним методом и способом воздействовать на всех работников, т.е. должна соблюдаться индивидуальность каждого работника.

### **Литература**

1. Постановление Правительства Республики Молдова от 11 июня 2002 года №743 "Об оплате труда работников хозрасчетных предприятий"
2. Дятлов В.Я., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихаль В.Т. Управление персоналом: Учебник. М.: Академия, 2000.
3. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно практическое пособие / М.: Финпресс,2010.
4. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. М.Л. Разу.-3-е изд., стер.-М.:КНОРУС, 2013.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., МеркоА.Ию Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум).-М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2010г
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособ. -М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997.



## STRATEGII PENTRU FURNIZAREA SERVICIILOR

*BUZDUGAN Adriana, lect. univ.*

*Catedra „BA, REI și Tursim”, ULIM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *Developing a strategy starts with determining what the company wants to achieve and where they want to go. The company management must clearly define the desired future of the organization and how it is reflected in vision, mission and objectives. Basically, the management company providing services must take into account its capabilities, taking into account the resources and the limited possibilities of obtaining them in the context of objectives. Therefore, in developing a strategy must take into account what it wants to be and is feasible according to the values of the organization.*

**Cuvinte cheie:** *management, strategii, avantaj competitiv, servicii.*

Managementul unei firme de servicii, pentru a putea face față provocărilor în cazul unui mediu competitiv, trebuie să elaboreze o strategie care să răspundă cerințelor specifice obiectivelor firmei, mediului de operare, resurselor și modului în care acestea sunt alocate, precum și valorilor, normelor și eticii organizaționale existente.

Elaborarea unei strategii începe prin a stabili ce dorește compania să realizeze și unde vrea să ajungă. Astfel, managementul firmei trebuie să definească în mod clar viitorul dorit de organizație și cum este acesta reflectat prin viziunea, misiunea și obiectivele acesteia. Practic, managementul firmei furnizoare de servicii trebuie să ia în considerare capacitățile de care dispune, ținând cont de resursele și posibilitățile limitate de obținere a acestora în contextul obiectivelor stabilite. Prin urmare, în procesul de elaborare a unei strategii trebuie ținut cont de ceea ce se dorește, ce trebuie și este posibil de realizat în conformitate cu valorile organizației.

Analiza mediului firmei se focalizează, în esență, pe nevoile și preferințele clienților, dar și pe alte elemente ca substituția serviciilor existente, competiția existentă, poziția de negociere a firmei, cât și aspectele legate de legislație. Rezultatele acestei analize facilitează conectarea firmelor la mediul lor de afaceri pentru ca acestea să se adapteze la schimbări, iar obiectivele și capacitățile lor să fie corelate cu mediul extern.

În privința resurselor este important de observat că pe lângă cele tangibile ca facilitățile existente, materialele și echipamentele necesare, mai există și cele intangibile ca aptitudinile, atitudinile, cunoștințele, notorietatea, reputația, imaginea și potențialul brandului. În ultimul timp, acestea din urmă au devenit foarte importante pentru succesul afacerii.

*Un avantaj competitiv se referă la acele capacități distincte ale firmei prin care aceasta se poate diferenția de competitorii săi într-un mod recunoscut și apreciat de consumatori. Un avantaj competitiv trebuie să fie durabil, aceasta înseamnă că odată ce a fost obținut el trebuie menținut în timp.*

O firmă de servicii poate utiliza trei strategii generice pentru a face față competiției din mediul său de afaceri. Strategiile de reducere a costurilor, de diferențiere și focalizare sunt abordări strategice pe care firmele le adoptă în diferite variante pentru a obține avantaje competitive. Totuși, indiferent de abordarea strategică aleasă, managementul firmei de servicii nu trebuie să piardă din vedere faptul că numai o focalizare asupra clienților și satisfacerea nevoilor acestora va conduce la formarea unei baze consistente cu clienți loiali.

Atragerea clienților din piață înseamnă că firma de servicii ține cont de variabilele pe care aceștia își fundamentează deciziile de achiziționare cum ar fi prețul, comoditatea, reputația și siguranța oferită. Importanța unei variabile depinde de intensitatea concurenței în piață și de preferințele individuale ale clienților.

Locul în piață și scopurile unei firme de servicii se definesc odată cu apariția ideii unui antreprenor despre conceptul de serviciu pe care acesta intenționează să-l presteze și cu identificarea nevoilor care nu sunt încă satisfăcute. O viziune și un cadru conceptual general necesar pentru furnizarea serviciului sunt esențiale înaintea formulării strategiei. Elementele componente ale acestei viziunii sunt următoarele [2]:

- *Sistemul de furnizare a serviciului.* în acest caz, trebuie definite caracteristicile

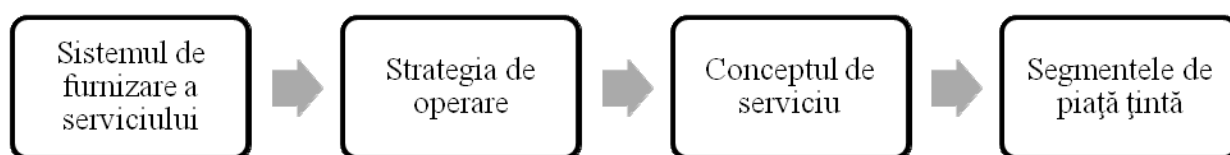
principale ale sistemului prestator ca tehnologiile folosite, echipamentele, rolul personalului, procedurile necesare și modul de organizare. O idee clară despre modul în care capacitatea sistemului este utilizată, în condiții normale și la vârf de cerere, se impune a fi găsită. În plus, trebuie găsite soluții la problemele legate de diferențierea ofertei față de concurență și existența sau nu a barierelor de intrare pentru competitori.

- *Strategia de operare.* O clasificare a elementelor strategice referitoare la operațiuni, finanțare, comercializare, organizare, resurse umane și control, trebuie realizată. Această clasificare justifică cel mai bine alocarea de resurse și modul prin care calitatea și costurile vor fi controlate. În plus, trebuie clarificate problemele legate de rezultatele așteptate în comparație cu concurența în termeni de calitate, cost, productivitate sau motivare a angajaților.

- *Conceptul de serviciu.* În acest caz, trebuie identificate elementele cele mai importante ale serviciului. Trebuie clarificat modul în care aceste elemente ale conceptului de serviciu sunt percepute de segmentul de piață țintă și modalitatea prin care consumatorii țintă percep acest concept. În funcție de rezultatele obținute până la acest punct, se impune precizarea eforturilor necesare în privința proiectării, prestării sau comercializării serviciului dorit.

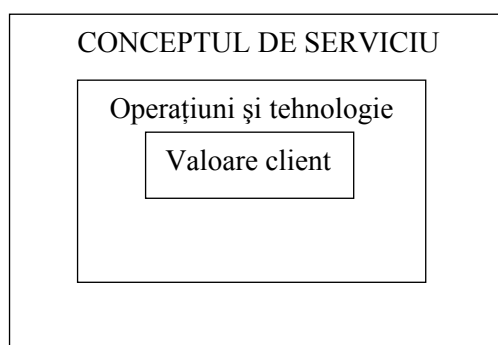
- *Segmentele de piață țintă.* Este necesară identificarea caracteristicilor comune specifice celor mai importante segmente de piață. Trebuie precizate foarte clar nevoile pe care fiecare segment le are și cât de bine acestea pot fi satisfăcute.

O analiză a cadrului strategic în care este fundamentată viziunea aferentă serviciului propus ține cont de elementele strategice prezentate mai sus. În figura 1 este ilustrat modul în care aceste elemente interacționează între ele și dependențele funcționale dintre acestea. Fiecare categorie de bază susține celelalte elemente într-o succesiune de la stânga la dreapta [3].



**Figura 1 Elementele viziunii strategice a furnizării serviciului**

Din perspectiva firmei prestatoare, conceptul de serviciu se construiește luând în considerare elementele viziunii strategice și capabilitățile firmei. Aceste elemente trebuie să fie clar definite, proiectate și corelate cu capabilitățile existente, determinând astfel relevanța măsurătorilor legate de angajați, clienți și procese. În figura 2 este ilustrat conceptul de serviciu din perspectiva prestatorului ținând cont de valoarea furnizată consumatorilor.



**Figura 2 Conceptul de serviciu**

Resursele importante angajate de firmă pentru furnizarea serviciului sunt tehnologia și angajații prin calificările și cunoștințele pe care le dețin. Pentru firmele furnizoare de servicii prestatorii sunt resursele cele mai importante. În acest caz, generarea de cunoștințe este mai greu de măsurat, deoarece aceste active sunt intangibile, iar calitatea lor este mai importantă decât cantitatea. Un profesor de management trebuie să fie evaluat nu pe baza numărului de studenți care frecventează cursul său ci a numărului de studenți care au învățat și au obținut note foarte

bune la examen, admitând că examinarea s-a realizat cu obiectivitate.

În general, firmele de servicii operează în medii de afaceri concurențiale caracterizate prin [1]:

- *Bariere de intrare relativ reduse.* Așa cum s-a mai afirmat, inovațiile în domeniul serviciilor nu sunt patentabile și în majoritatea cazurilor, serviciile nu necesită acumulări intensive de capital. Din aceste motive, inovațiile pot fi ușor copiate de concurență.

- *Oportunități minimale pentru a beneficia de economiile de scară.* Datorită inseparabilității serviciilor, producția și consumul lor se realizează simultan. Prin urmare, clientul trebuie să se deplaseze la unitatea care oferă serviciul sau invers cel care prestează la client. Datorită limitelor fizice de deplasare, aria de deservire a unei unități este redusă. Prin francizare se poate beneficia de anumite economii de scară, deoarece o parte din operațiunile de aprovizionare și publicitate sunt efectuate în comun pentru toate firmele francizate. Nu trebuie omis faptul că folosind Internetul aria de deservire poate fi mărită, deoarece mediile electronice le pot substitui pe cele fizice.

- *Mărima facilității nu generează avantaje semnificative în relațiile sale cu furnizorii și cumpărătorii importanți.* Datorită dimensiunilor relativ mici specifice multor firme de servicii, acestea nu pot obține avantaje semnificative în negocierile cu furnizorii sau clienții lor mai importanți.

- *Substituirea serviciilor prin lansarea pe piață a unor produse noi.* Inovarea produselor poate conduce la substituirea unor servicii. Astfel, firmele de servicii trebuie să urmărească cu atenție nu numai serviciile furnizate de concurență, ci, în același timp, ele trebuie să identifice potențialul inovațiilor realizate în cazul bunurilor materiale ce ar putea conduce la substituirea anumitor servicii în piață.

- *Loialitatea clienților.* Înființarea de firme care oferă servicii personalizate poate contribui la formarea unei baze de clienți loiali, această bază putând constitui o barieră de intrare pentru concurență.

- *Barierile de ieșire.* Există firme de servicii cu roluri marginale care pot funcționa în ciuda profiturilor lor reduse sau inexistente.

În funcție de concurență și de nevoile personale ale consumatorilor, clienții selectează firma prestatoare folosind mai multe criterii sau *dimensiuni competitive ale serviciilor*. Criteriile nu pot fi menționate în totalitate, deoarece prin adăugarea unei dimensiuni noi de către firma furnizoare de servicii aceasta inițiază implementarea unei strategii noi de diferențiere. Dintre dimensiunile competitive ale serviciilor folosite cel mai des de clienți pentru fundamentarea deciziilor de achiziționare a serviciilor, câteva sunt esențiale [2].

- *Disponibilitate.* Acest criteriu reflectă disponibilitatea în timp a unui serviciu pentru consumatori.

- *Comoditate.* Locația unde este furnizat serviciul definește nivelul de comoditate pentru clienții care trebuie să se deplaseze pentru a fi serviți.

- *Încredere.* Clienții vor căuta să compenseze lipsei de informații obiective cu privire la un anumit serviciu, prin încrederea în prestatorul serviciului.

- *Personalizare.* Mulți clienți doresc să fie tratați individual în relațiile lor cu prestatorii firmelor de servicii. Procesul de personalizare favorizează o percepție pozitivă din partea clienților, dar această abordare conduce la o scădere a eficienței firmei prestatoare.

- *Prețul.* Competiția prin preț nu este tot atât de eficace în cazul serviciilor ca în cazul bunurilor materiale, deoarece costurile serviciilor furnizate pe piață sunt dificil de comparat în mod obiectiv.

- *Calitatea serviciului.* Aceasta este o funcție a relației dintre așteptările unui client cu privire la serviciul dorit și percepția sa în privința experienței generate de acel serviciu, atât în timpul prestării cât și după. Spre deosebire de calitatea bunurilor materiale, calitatea serviciilor este analizată atât în timpul procesului de furnizare cât și după prestare.

- *Reputație.* Incertitudinea asociată selecției furnizorului de servicii, adesea determină

consumatorii să se intereseze de la alții pentru a afla experiențele trăite de aceștia cu serviciul dorit înainte de a-l achiziționa. Spre deosebire de un bun material, un serviciu care generează o experiență neplăcută pentru un client nu poate fi schimbat sau returnat prestatorului. În cazul serviciilor, aprecierile pozitive obținute de consumatori de la cei apropiați constituie o formă eficientă de publicitate.

- *Siguranța serviciilor.* Siguranța este o problemă foarte importantă, deoarece în cazul multor servicii, ca cele medicale sau de transport aerian, viața clienților se află în mâinile prestatorilor.

- *Promptitudine.* De multe ori timpul de așteptare al clienților pentru a fi serviți sunt extrem de supărătoare. Pentru serviciile de urgență ca cele medicale, poliție sau pompieri, timpul de răspuns este un criteriu de performanță major. În cazul altor servicii, uneori așteptarea poate fi considerată un efort ce poate fi compensat prin furnizarea de servicii personalizate cu valoare adăugată mare înainte ca o firmă de servicii să fie luată în considerare de concurență, ea trebuie să atingă un anumit nivel de dezvoltare pentru fiecare dimensiune competitivă a serviciului furnizat. Anumite criterii sunt esențiale pentru a califica firma, deoarece dimensiunile competitive sunt necesare pentru a putea furniza serviciul.

Pe lângă elementele de calificare pentru furnizarea unui serviciu, alte dimensiuni ca prețul, comoditatea clienților sau reputația firmei prestatoare sunt folosite de consumatori pentru a selecta furnizorul. Timpul de care dispune un client poate influența decizia de achiziționare a unui serviciu.

#### **Bibliografie**

1. Bart van Ark. Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe. In: EIP Papers, vol. 14, nr.1, 2009, p. 69-99.
2. Ghoshal S. Global strategy: an organising framework. In: Strategic Management Journal, vol. 8, p. 425-440.
3. Lipton M. Demystifying the development of an Organizational Vision. In: Sloan Management Review, 1996, p. 84-99.

## **COMPLEXUL DE MĂSURI STRATEGICE ÎN ASIGURAREA SIGURANȚEI MEDIULUI LA EXPLOATAREA PORTULUI MARITIM**

*APETROAIEI Gabriel Marius, drd  
ULIM, România*

**Summary.** *Ecological condition of the romanian environment seaports and efficiency of oil spills liquidation operations largely depends on the organization of this work in ports. To maintain the cleanliness of port aquatory could be successful only if there is solving the complex tasks of avoiding pollution and cleaning aquatory.*

**Cuvinte cheie:** *șalupe, nave, accident, poluare, depoluare, diversare, acvatoriu, nociv, ecologie, mediu, operațiune, petrol, port maritim.*

Prezentul articol va analiza unele măsuri normativ-juridice cu privire la organizarea evitării poluării și epurării acvatoriului portului.

Așa dar, multe încărcături transportate în trafic naval se referă la categoria substanțelor nocive. Cele mai răspândite și nocive încărcături actualmente sunt petrolul și produsele de prelucrare al acestuia. Navele române, chiar și dispunând de echipament contemporan și respectând cerințele de mediu ale statului român, nu asigură în măsură deplină frecvența transporturilor, o mare parte de încărcături nimeresc în mare, inclusiv în rezultatul accidentelor.

Starea ecologică a mediului înconjurător în porturile maritime din România, precum și eficiența operațiunilor de lichidare a deversărilor de petrol (în continuare – OLDP) în mare măsură depinde de organizarea acestor lucrări în porturi. Menținerea curățeniei acvatoriului

portului poate fi reușită doar în cazul rezolvării în complex a sarcinilor de evitare a poluării acvatoriilor și curățirii lor de petrolul și gunoiul de pe suprafața apei [1].

În porturile maritime din România activitatea de control și prevenire a poluării apelor cauzată de nave este în sarcina A.N.R- Autoritatea Navală Română. Activitatea de salubritate și depoluare a acvatoriului și teritoriului portuar revine administrației portului.

Administrația portuară elaborează planul de intervenție în caz de poluare cu hidrocarburi care trebuie aprobat de Administrația Națională Apele Române. Administrația portuară, Agenția Română pentru Salvarea Vieții Omenești pe Mare, precum și alți operatori economici care au în dotare mijloace de limitare a efectelor poluării și de depoluare, asigură aceasta activitate cu forțele, mijloacele și echipamentele deținute.

Pentru rezolvarea acestor sarcini în portul maritim Constanța a fost creată și funcționează cu succes pe parcursul multor ani sucursala Nave Tehnice Port.

**Sucursala Nave Tehnice Port** are sediul într-o clădire amplasată în zona danei tehnice și își desfășoară activitatea prin Secția Exploatare Nave și Secția Depoluare și PSI (PSI - Prevenirea și stingerea incendiilor):

- **Secția Exploatare Nave Tehnice:** navigație și întreținere nave tehnice din dotare (remorchere, macara, nave hidrografice, șalupe) remorcaj, transport personal, manipulare greutăți;

- **Secția Depoluare și PSI:** navigație și întreținere șalupe depol și nave colectoare, preluare reziduri petroliere și ape uzate de la nave, intervenție în caz de poluări accidentale, livrări apă la nave aflate în radă, stocare și livrare combustibil navelor proprii, intervenții la stingerea incendiilor.

Această sucursală este subordonată administrativ "APM" S.A. Constanța, include în sine mijloace tehnice și personalul de deservire a acestora în conformitate cu "Regulamentul portuar al porturilor maritime românești aflate în administrația companiei naționale "APM" S.A. Constanța". Sucursala specializată deține personal specializat: pentru evitarea poluării și pentru depoluarea acvatoriului. Sarcina principală a sucursalei pentru evitarea poluării constă în excluderea deversărilor în acvatoriul portului a tuturor tipurilor de substanțe poluante de pe navele de transport. Pentru aceasta sucursala este dotat cu următoarele nave și echipamente:

- navă multifuncțională (Nicolae Zeicu) dotată cu 100 m baraj gonflabil, skimmer pentru recuperarea produselor petroliere și sistem de împrștiere dispersanți;
- 4 șalupe de depoluare tip Depol pentru colectarea reziduurilor petroliere de la nave și depoluarea acvatoriului portuar;
- navă pentru colectarea apelor uzate și rezidurilor petroliere de la nave (Canara);
- navă PSI;
- un saland nepropulsat, compartimentat (tank barja - SN 101) pentru stocarea temporară a rezidurilor petroliere preluate de la nave,
- macara plutitoare, 2 remorchere, 2 șalupe, nava pentru masuratori hidrografice (Anghel Saligny).
- Pentru intervenții în caz de poluări accidentale cu produse petroliere sucursala mai dispune de trei skimmere cu discuri și produse absorbante.

**Sucursala Nave Tehnice Port** asigură îndeplinirea sarcinii de bază – asemenea deservire a flotei de transport în port, în cazul căreia să fie exclusă definitiv necesitatea colectării în acvatoriul a deșeurilor și apelor cu conținut de petrol de pe nave.

În sarcina Sucursalei pentru depoluarea acvatoriului intră: colectarea zilnică de pe suprafața apei a petrolului și gunoiului de pe suprafața apei și lichidarea deversărilor de petrol în acvatoriul porturilor. Pentru aceste scopuri se utilizează colectorul portuar de petrol și gunoi, instalații mobile de colectare a gunoiului, mijloace chimice pentru absorbția peliculei de petrol, îngrădiri și alte mijloace ajutătoare.

Totodată, șantierele navale, terminalele de petrol și operatorii instalațiilor de manipulare a hidrocarburilor sunt obligați să posede un plan propriu de intervenție pentru combaterea poluării cu hidrocarburi, avizat de A.N.R. și aprobat de Administrația Națională Apele Române.

În cazul unor scurgeri de substanțe poluante de pe nava sa sau dacă observa producerea sau existența unei poluări în zona unde nava este acostată sau ancorată comandantul navei este obligat să informeze imediat Serviciu Dirijare Trafic (VTS) sau capitania de port. În cazul deversării de petrol în acvatoriul portului șeful Sucursalei conduce lucrările de localizare și colectare a petrolului deversat, participă la cercetarea cauzelor deversării.

Evitarea poluării acvatoriului portului de pe navele de transport care staționează în port se efectuează în modul următor. Odată cu sosirea fiecărei nave în port, reprezentanții căpitaniei de port înmănușează elibera „Permisul de acostare”, eliberarea căruia este condiționată de obținerea de către nava a liberei practici sanitare. La acostarea navelor, comandantii acestora sunt obligați să ia toate măsurile necesare pentru asigurarea navei, evitarea stângerii altor manevre sau a activității de la cheu. De asemenea, conform Ordinului MTCT 322/2006 cu modificările și completările ulterioare [2] navele sunt obligate să notifice intenția de utilizare a facilităților de recepție portuare respectiv cantitățile și tipul deșeurilor de la bord, înainte de sosirea în port și fiecare navă va preda tot deșeurile generate de aceasta, înainte de părăsirea portului, excepție făcând acele nave care dovedesc faptul că există suficient spațiu destinat pentru depozitarea deșeurilor acumulate și care va fi acumulate în timpul voiajului prognozat al navei până în următorul port. Preluarea reziduurilor petroliere, a apelor uzate și a reziduurilor de marfă lichide se realizează de către Administrația Portuară, prin Sucursala Nave Tehnice Port. Preluarea gunoierului de la nave se realizează de către un agent economic autorizat (SC CONSAL TRADE SRL - SUCURSALA PORT) în baza unui contract de prestări servicii încheiat cu Administrația. Pentru reziduurile de hidrocarburi și a apele uzate în porturile maritime românești se aplică sistemul de taxare „indirectă” a navelor (nu există o taxă specială care să se aplice pentru prestațiile de preluare a reziduurilor).

Costurile operaționale și administrative aferente preluării, stocării și tratării reziduurilor de hidrocarburi și a apelor uzate în porturile maritime sunt incluse în tarifele portuare de bazin și de cheaj. Acestea se aplică în funcție de tipul de navă, zile de staționare în port, categorie de marfă operată.

La ieșirea navei din port se verifică sigiliul pe supapele de evacuare și nivelul apelor de santină în cisterne. La perfectarea ieșirii navei din port comandantul navei prezintă document de confirmare a cantității și tipurilor de deșeurile preluate (numit și bon de lucru), înmănat de către operatorii instalațiilor portuare de preluare al acestora. Documentele aferente preluării vor fi verificate și vizate de Serviciul Dispecerat – SNTP și Biroul Mediu al CN APM SA.. În cazul unei asemenea organizări a lucrurilor se exclude necesitatea de deversare ilicită a apelor reziduale în ape imediat după ieșirea navei în afara acvatoriului portului [3].

Activitățile cu privire la colectarea de petrol și gunoi pentru depoluarea acvatoriului se desfășoară, de regulă, în timpul luminos al zilei. Pentru cazurile de deversare accidentală a petrolului. Sucursala dispune de lista adreselor membrilor echipajului pentru colectarea de petrol și gunoi. În caz de deversare, echipajul este transportat către colectorul de petrol și gunoi cu ajutorul automobilului de serviciu. Analiza lucrărilor de depoluare a acvatoriului portului demonstrează, că colectorul de petrol și gunoi o mare parte din timp o consumă pentru lichidarea deversărilor de proporții mici. Numărul de asemenea deversări crește odată cu creșterea numărului de intrări ale navelor în port.

În cazul deversării de petrol pe acvatoriul portului, o mare importanță are informarea la timp despre necesitatea luării măsurilor de urgență în vederea localizării și colectării petrolului. Persoanele fizice și juridice care desfășoară activități în porturile maritime sau care utilizează serviciile acestora, precum și navele, au obligația să conlucreze cu autoritățile portuare și cu organele de specialitate ale acestora în organizarea, asigurarea, pregătirea și punerea în aplicare a planurilor de intervenție în caz de incendiu. Totodată, este elaborată schema de informare despre deversarea survenită. Schema prevede, că semnalul despre deversare este recepționat de către operator sau căpitanul pentru supravegherea portului.

Dacă pentru lichidarea deversării petrolului sunt suficiente mijloace ale Sucursalei specializate, conducerea operațiunii este efectuată de către șeful acesteia. În cazul în care pentru

lichidarea deversărilor este necesară antrenarea mijloacelor tehnice ale altor organizații și departamente, conducerea operațiunii este efectuată de către Satul major al conducerii operațiunilor de lichidare a deversărilor accidentale de petrol. Dar, și în acest caz conducerea nemijlocită a lucrărilor se efectuează de către șeful subdiviziunii specializate.

Pentru luarea măsurilor de lichidare a deversărilor se elaborează planuri, în care se stabilește componența mijloacelor tehnice principale pentru colectarea petrolului deversat.

Planul OLDP al portului prevede implicarea în operațiune a diferitor șalupe, nave pentru comoditatea supravegherii deplasării petrolului, pentru comunicare, transportarea personalului și materialelor, autocisternelor cu vid și obișnuite (pentru recepționarea petrolului colectat de către colectori, cu ajutorul instalațiilor mobile, cu ajutorul mijloacelor manuale), etc.

În cazul deversării care cuprinde acvatoriul din preajma portului poate fi necesară urmărirea derivei petrolului din elicopter și aplicarea mijloacelor aviatice pentru dispersarea agenților de dispersare. În cazul deversării de mari proporții, care amenință cu consecințe grave pentru întreprinderi, zonele balneare și industriale, pentru conducerea generală a operațiunilor se creează Comisia pentru situații excepționale și protecție împotriva incendiilor a portului.

#### **Bibliografie**

1. Beizadea H. Factorii de succes ai unui port. Constanța: Muntenia & Leda. 2001. 230 p.
2. Ordinul M.T.C.T 322/2006 privind instalațiile de preluare a deșeurilor generate de nave și a reziduurilor mărfii, A. 30. Publicare: În: Monitorul Oficial al României nr. 241, din 17 martie 2006.
3. Regulamentul portuar al porturilor maritime românești aflate în administrația companiei naționale "APM" S.A. Constanța

## **PRINCIPII DE BAZĂ A ORGANIZĂRII REȚELEI DE TRANSPORT MULTIMODAL TRANS-EUROPEAN ÎN ROMÂNIA**

*DINU Laurențiu, drd.  
ULIM, România*

**Summary.** *Important scientific problem addressed is to highlight the economic management measures to increase efficiency and raise the competitiveness of multimodal container. The main results can be used as a basis to create new theoretical and methodological perceived economic management of container multimodal transport, multimodality as an effective instrument. The basic principles of the organization of multimodal transport network.*

**Cuvinte cheie:** *transportul de marfă, multimodalitatea, rețea de transport multimodal, infrastructura de transport, sisteme inteligente în transport multimodal, eficientizarea sistemului de management, traficul de containere, gestionarea terminalelor de containere, modernizarea managementului transporturilor, pragului de rentabilitate.*

Ținând cont de evoluțiile macroeconomice care aduc și elemente favorabile concretizate în creșterea produsului intern brut, dar și elemente nefavorabile printre care se evidențiază excesul de cerere determinat de creșterea mai accentuată a cererii agregate în raport cu cea a ofertei agregate din partea agenților economici rezidenți, introducerea acestui mod de transport se justifică. Dezvoltarea transportului multimodal este favorizată și de situarea României la trei coridoare strategice ale Uniunii Europene. Pentru ca transportul de containere să fie eficient, se impune realizarea unei infrastructuri portuare adecvate. Portul Constanța are o poziție strategică fiind situat la Coridorul European IV dar el are nevoie de o dezvoltare pe mai multe direcții pentru a ajunge la nivelul exigențelor mondiale. Cea ce este îmbucurător este faptul că din datele statistice rezultă că traficul de containere are o evoluție ascendentă.

Pentru a obține o valoare adăugată cât mai mare se impune un management public portuar eficient. Din această perspectivă Administrația Porturilor Maritime Portuare este chemată să coordoneze multitudinea de operatori portuari privați din portul Constanța.

Realizarea transportului multimodal în România este considerată de importanță majoră pentru:

- Maximizarea utilizării infrastructurii de transport de marfă în prezent subutilizată
- Atragerea de marfă prin soluții intermodale pentru piața de transport din România
- Sprijinire a realizării de coridoare logistice eficiente (verzi) prin România spre ECE
- Costuri externe reduse în Europa (de exemplu, emisii de CO<sub>2</sub>)

Managementul economic a transportului multimodal se dezvoltă în patru dimensiuni:

- economică;
- mediu de afacere
- concurență
- socială;

Transportul multimodal nu poate fi separat de problemele economice, deoarece transportul face parte din întregul sistem economic. Deși extrem de eficient și dinamic din punct de vedere economic, managementul transportului multimodal se confruntă cu costuri din ce în ce mai mari care reesă din factorul economic, competitivitate și factorul social.

Factorul economic presupune-asigurarea rentabilității transportului, reducerea consumului de combustibil și de materiale, utilizarea de combustibili alternativi (biocombustibili, hidrogen etc), promovarea automobilelor hibride, curate și ecologice, optimizarea infrastructurii și utilizarea de sisteme inteligente, managementul traficului și utilizarea de sisteme integrate, transferarea transportului individual către transportul public, promovarea transportului multimodal și moderarea necesităților de transport, raționalizarea transportului urban și ameliorarea calității acestuia, ameliorarea sistemelor de mentenanță și de control prin inspecții tehnice.

Companiile de transport cu competitivitatea de nivelul întâi se mulțumesc cu servicii obișnuite, fără a se gândi la careva surprize pentru concurenți și consumatori.

Companiile de transport cu competitivitatea de nivelul al doilea tind ca sistemele lor de servicii să corespundă pe deplin standardelor respective, stabilite de principalii lor concurenți, asemenea companii țin să folosească, să împrumute pe cât e posibil toate procedeele, tehnologiile, metodele de organizare a serviciilor, ce se practică în ramură.

Companiile de transport de nivelul al treilea de competitivitate creează asemenea sisteme de management, ce influențează activ asupra procesului de acordarea serviciilor, contribuind la dezvoltarea și perfecționarea lui, însă această influență este exercitată în temei de factori interni, cum ar fi, spre exemplu, planificarea strategică, gestiunea calității etc.

Companiile de transport care au atins cel de al patrulea nivel de competitivitate se caracterizează prin faptul că reușita lor în lupta concurențială depinde integral de calitate, eficiența managementului economic și organizării serviciilor în sensul larg al cuvântului (un management eficient, operativitatea înaltă în luarea deciziilor, motivația mai bună a muncii etc.). Eficiența sistemului managerial în asemenea companii este determinată nu numai de factori interni (ca în companiile de nivelul al treilea de competitivitate), cât de factori exteriori: calitatea organizării și eficiența sistemului de management însuși.

Factorul social include-asigurarea mobilității, creșterea calității transportului multimodal, asigurarea securității transportului și abordarea problemelor de accidentologie, planificarea și administrarea, asigurarea legăturilor dintre sistemele de transport, dezvoltarea locală și regională, protecția siturilor, dezvoltarea rețelelor multimodale. Drept urmare, principiile managementului economic transportului multimodal trans-european sunt:

- Rejim juridico-instituțional unic de reglementare a transportului multimodal trans-european
- Aplicații ale sistemelor inteligente în transport multimodal (ITMS)
- Mobilitatea durabilă
- Internalizarea externalitatilor;
- Eficientizarea lanțului logistic de transport



Rejim juridico-instituțional unic de reglementare a transportului multimodal trans-european. Din anul 2008 a început un proces de revizuire a TEN-T, concretizat prin publicarea, de Comisia Europeană, a propunerii de Regulament privind noile orientări ale rețelelor trans-europene de transport și a propunerii de Regulament de înființare a instrumentului financiar Connecting Europe Facility (ambele la 19 octombrie 2011). Revizuirea era necesară fiindcă sistemul actual de transport al UE este format din „petice”, cu multe întreruperi la frontierele dintre statele membre. Conceptul cheie al noii abordări este concentrarea resurselor UE asupra conexiunilor lipsă (transfrontaliere și alte tipuri), care aduc maximum de valoare adăugată europeană și care nu s-ar realiza de la sine. Se preconizează agrearea noilor Regulamente până la sfârșitul anului 2013, încât noul concept să fie funcțional din 2014, o dată cu intrarea în vigoare a noului cadru financiar 2014-2020.

Pentru România rămâne prioritar obiectivul de reducere a decalajelor și deficitelor de infrastructură față de restul UE. Cuplarea la politica în domeniul transporturilor prezintă însemnătate aparte ca urmare a distanței mai mari față de centrul geografic al UE, unde se situează state membre cu care România derulează relații economice și comerciale intense. Ca țară aflată la frontiera Uniunii, pentru România este relevantă și dezvoltarea legăturilor de transport cu țările vecine non-UE, la standarde europene.

Trebuie evidențiat faptul că perfecționarea transporturilor internaționale și dezvoltarea transporturilor multimodale în România necesită coordonarea acțiunilor celor trei factori principali implicați: guvernul, beneficiarii de transporturi și furnizorii de astfel de servicii.

INCOTERMS este un acronim pentru International Commercial Terms ceea ce înseamnă Termeni de Comerț Internațional. Aplicarea INCOTERMS face posibilă evitarea neînțelegerilor costisitoare dintre vânzător și cumpărător. Uzanțele comerciale au fost la origine, proprii vânzătorilor maritime iar înțelesul lor era diferit în funcție de loc, de port (maritim sau fluvial), sau de țară. Acest fapt crea dificultăți în ceea ce privește cunoașterea de către părți, care nu știau exact întinderea obligațiilor lor, deoarece uzanțele cunoșteau accepțiuni variate în funcție de portul în care se aplicau.

Aplicații ale sistemelor inteligente în transport multimodal (ITMS). Implementarea sistemelor inteligente de transport multimodal containerizat- ITMS: informații în timp real despre serviciile de transport, display-uri electronice, panouri electronice, ecrane cu led-uri, sisteme de securitate și siguranță, documentele sau mesajele electronice, sistemul de management al traficului, alte servicii de informare. Acestea reprezintă principalele soluții din sfera ITMS utilizate în practică pentru modernizarea și eficientizarea managementului economic sistemului de transport multimodal.

Sistemul de management al mărfurilor containerizate în transportul multimodal ofera servicii de asistare a activităților de planificare și supraveghere a transportului multimodal, al mărfii containerizate prin intermediul rețelei Internet, pentru orice furnizor de marfă, cumpărător de marfă, casa de expediție, proprietar de containere, operator de transport rutier de marfă, operator de transport feroviar de marfă, operator de transport naval de marfă, operator de transport aerian de marfă, casa de asigurări. Sistemul este un suport de asistare informatizată a activităților referitoare la mobilitatea mărfii care este transportată în containere.

Sistemul de management al mărfurilor containerizate în transportul multimodal de monitorizare a mărfurilor asigură o monitorizare directă a mărfurilor și o monitorizare indirectă a mijloacelor de transport cu care este transportată marfa pe diferitele segmente ale lanțului logistic de transport multimodal.

Principalele beneficii care se pot obține ca urmare a utilizării acestui sistem sunt:

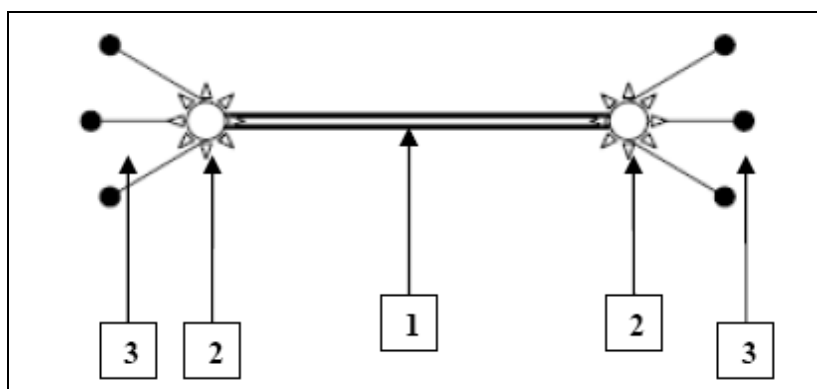
- creșterea responsabilității partenerilor de afaceri, implicați în transportul multimodal de marfă containerizată;
- eficientizarea fluxului informațional propriu transportului multimodal de marfă containerizată;
- dezvoltarea pieței electronice în domeniul transportului multimodal de marfă containerizată;

- reducerea timpului de căutare și gestionare a informațiilor privind derularea transportului multimodal de marfă containerizată;
- diminuarea costurilor de gestionare a transportului multimodal de marfă containerizată;
- diminuarea substanțială a costurilor de căutare a containerelor care s-au abatut de la traseul planificat.

Mobilitatea durabilă. Acest principiu încearcă să îmbine două categorii de obiective contradictorii. Pe de o parte, asigurarea unei mobilități eficiente și avantajoase sub aspectul costurilor pentru mărfuri constituie un element central al unei piețe interne competitive și baza pentru libera circulație. Pe de altă parte, se conturează necesitatea de a controla traficul în creștere și de a minimiza costurile externe. Aplicarea acestui principiu presupune o abordare integrată pentru optimizarea eficienței sistemului de transport multimodal, organizării și siguranței transportului, cât și pentru reducerea consumului de energie și efectelor asupra mediului. Ca obiective principale se definesc, printre altele, consolidarea competitivității, constituirea unor rețele integrate de transport care să utilizeze două sau mai multe modalități de transport (transport multimodal), precum și instituirea condițiilor de concurență echitabilă între modalitățile de transport, prin imputarea justă a costurilor generate de acestea.

**Internalizarea externalitatilor.** Eficientizarea lanțului logistic de transport. Principalul atu al transportului multimodal este acela că poate oferi posibilitatea expeditorului de a se baza pe un singur furnizor de logistică a transporturilor/operator de transport care este și singurul responsabil al transportului din momentul recepționării mărfii până în momentul livrării acesteia, ceea ce înlătură riscul împărțirii răspunderii contractuale între mai mulți operatori de transport.

În cazul transportului multimodal internațional, transportul mărfurilor se desfășoară pe baza unui contract de transport multimodal și al unui document unic care însoțește marfa din țara de origine în țara de destinație, în responsabilitatea unui operator de transport multimodal (MTO). Elementele de bază ale transportului multimodal sunt redate în figura 1.



**Figura 1. Elementele de bază ale transportului intermodal**

*Sursa: elaborat de autor*

1. Un sistem de transport al mărfii pe distanțe lungi (la care participă de regulă modurile de transport maritim, feroviar, căile navigabile interioare și/sau aerian).

2. Terminale de transport care asigură transferul eficient al unităților de încărcătură de pe un sistem modal de transport pe altul.

3. Un sistem de colectare și distribuție a fluxurilor de mărfuri în punctele de origine, respectiv de destinație ale lanțului logistic de transport containerizat.

#### **Bibliografie**

1. Button K.J., <http://www.biblioteca.ase.ro>
2. Hensher D.A. Handbook of transport systems and traffic control. Amsterdam: Pergamon, 2001.
3. Coyle J. E., <http://www.biblioteca.ase.ro>
4. Bardi E.J. ,<http://www.biblioteca.ase.ro>

5. Novack R. A. <http://www.biblioteca.ase.ro>
6. Transportation. St. Paul: West Publishing Company, 1994.
7. Quinn A.F. Design and construction of ports and marine structure. New York: Mc. Graw Hill, 1961.

## **CONCEPȚIA ABORDĂRII DEZVOLTĂRII STRATEGICE CANTITATIVE A ÎNTEPRINDERII, APLICATIV PORTULUI COMERCIAL MARITIM CONSTANȚA**

*FLORESCU Viorel, drd  
ULIM, România*

**Summary.** *Currently not in full measure is researched the content category "enterprise development". Most scientists treat the problem of development usually only of technological systems, despite this not always use bounded growth and development enterprise.*

**Cuvinte cheie:** *strategie, creștere, dezvoltare, business-proces, eficiență, stabilitate, port, evaluare, autodeterminare, indicator, dinamică, capital.*

Actualmente nu în măsură deplină este cercetat conținutul categoriei „dezvoltarea întreprinderii”. Majoritatea savanților tratează problema dezvoltării, de regulă, doar ca sisteme tehnologice, pe lângă aceasta, nu totdeauna se delimitează creșterea și dezvoltarea întreprinderii.

Esența strategiei dezvoltării constă în stabilirea și fundamentarea scopurilor de bază ale întreprinderii, atingerea cărora trebuie să fie subordonată activității sale. Ideal al strategiei este construirea modelului practic pe termen lung al businessului de succes. Alegerea strategiei (scopurilor) presupune, de asemenea, alegerea mărfurilor și serviciilor pentru producție, formele de poziționare a întreprinderii pe piață, corespunzătoare sarcinilor structurii organizaționale, sistemelor asigurării informaționale și coordonării activității.

Dezvoltarea tehnică și tehnologică a întreprinderii reprezintă în sine structuri de serviciu în raport cu strategia întreprinderii și a statului. Principiul relațiilor lor reciproce este de așa natură, că nu există rezolvare tehnică a problemelor administrative, dar există rezolvare administrativă a problemelor tehnice.

Alegerea strategiei depinde de alegerea modelului eficienței: operativității (îndeplinirea cea mai bună a proceselor în cazul menținerii fără schimbări a scopurilor și tehnologiilor); eficienței exploataționale (aplicarea metodelor, proceselor și operațiunilor mai eficiente în cazul păstrării scopurilor anterioare) și corespunderii strategice, ceea ce este legat de orientarea spre noi scopuri, procese, operațiuni, eficacității în baza reingineriei strategice. La rândul său modelul eficacității se determină prin existența stării și posibilităților de dezvoltare.

Anume strategia eficienței exploataționale, care presupune aplicarea metodelor mai eficiente de aplicare a proceselor și operațiunilor utilizate, cu menținerea scopurilor anterioare în baza reingineriei business-proceselor și operațiunilor, este cea mai acceptabilă în condițiile rusești.

În mod tradițional dezvoltarea întreprinderii este legată de creșterea acesteia [3].

Creșterea restricționată este strategia, de care se conduce majoritatea organizațiilor. Asemenea strategie se aplică în ramurile maturizate ale industriei cu tehnologii statice și reprezintă în sine stabilirea scopurilor din cele realizate.

Strategia creșterii este a doua, cea mai solicitată alternativă. Ea se aplică în ramurile ce se dezvoltă dinamic cu tehnologii ce se schimbă rapid. Strategia creșterii se realizează prin sporirea anuală a nivelului scopurilor pe termen scurt și lung asupra nivelurilor indicilor anului precedent.

Reducerea este strategia ultimului mijloc în câteva variante (lichidarea, raționalizarea sub formă de outsourcing, reducere sau reorientare).

Strategia îmbinării reprezintă în sine unirea oricăror din cele trei strategii menționate – creștere restricționată, creștere și reducere.

Creșterea poate avea loc împreună cu dezvoltarea sau în lipsa acesteia. Pe de altă parte, întreprinderea se poate dezvolta, fără a crește cantitativ. Limitarea resurselor sau încetinirea creșterii nu limitează dezvoltarea. Dezvoltarea – căpătarea potențialului pentru îmbunătățire, ceea ce în condițiile contemporane înseamnă prioritatea activelor nemateriale (cunoștințele).

Limitarea creșterii întreprinderii este prevăzută în mediul acesteia, dar restricțiile principale pentru dezvoltarea ei se conțin în ea însăși. Sau: limitele creșterii sunt exogene, se află în afara sistemului; limitele dezvoltării sunt endogene, sunt prevăzute în ea însăși.

Aplicarea strategiei gestionării dezvoltării are loc în diapazonul dintre planificare (și realizarea parametrilor cantitativi ai activității) și orientarea valorică de pe pozițiile viitorului, între programare (și calculare) și prevedere. Esența activității strategice a activității este contradictorie din interior.

În calitate de instrument gestionare strategiile mențin echilibrul și ordinea, eficiența structurii, controlul și în același timp sunt orientate pentru a reforma structura organizatorică și business-procesele cheie.

Poziția expusă reprezintă în sine concepția abordării cantitative față de dezvoltarea întreprinderii, ceea ce presupune metodologia planificării strategice de la nivelul realizat. Pe lângă aceasta, în acest caz funcția principală, dacă nu și unică, a întreprinderii este crearea beneficiului pentru acționari, adică creșterea fără dezvoltare.

Dezvoltarea proceselor integraționiste în transport în condițiile economiei mondiale globale creează premise organizațional-economice pentru formarea și dezvoltarea strategiilor sistemelor de transport și distribuire (STD) la nivel județean, interjudețean și internațional, care funcționează după principiul spațiului economic și informațional unic. În condițiile extinderii legăturilor de comerț extern ale României elementul principal al acestor STD constituie nodurile strategice importante – porturile comerciale maritime, printre care importanță deosebită au porturile din bazinul Mării Negre [2].

În contextul celor expuse realizarea sarcinii sporirii eficienței activității portului maritim la etapa contemporană, se află printre sarcinile prioritare ale comercial maritim Constanța. care necesită atenție deosebită atât a mediului științifice, cât și a celui practice,

Inițial, pentru realizarea acestei sarcini vom determina noțiunile principale, care caracterizează funcționarea unui asemenea sistem. Sistemul de gestiune supus examinării este perceput ca un sistem dinamic complicat, care funcționează în timp.

Portul maritim comercial este un sistem tehnico-economic complex, care se dezvoltă după legile determinate de impactul mediului și specificul elementelor și legăturilor dintre acestea. Una din deosebirile dintre sistemele tehnice este faptul, că sistemele tehnico-economice sunt extrem de complicate și studiate insuficient.

Sistemul studiat în fiecare moment de timp se află în una dintre stările posibile, totodată starea lui se descrie printr-un set de parametri, fiecare dintre care caracterizează o calitate a sistemului și care poate fi considerat vector al numărului corespunzător de măsurări.

Funcționarea sistemului, este condiționată de un complex de parametri tehnici și elemente ale echipării tehnice cu anumite valori și caracteristici tehnice ale acestora, care stabilesc în mod univoc semnificația numerică a capacității de trecere a sistemului. Starea de funcțiune a sistemului se descrie complet prin valorile variabilelor, care îl stabilesc (adică parametrii de funcțiune). Modificarea unuia dintre elementele complexului de parametri tehnici sau mijloacelor din dotare ale sistemului, fiind variabile și stabilind starea (parametrii vectorului stării), transferă sistemul într-o nouă stare, totodată trecere dintr-o stare în alta nu poate avea loc în mod arbitrar. Pentru fiecare sistem real asemenea trecere se determină de spațiul administrărilor (influențelor) sau tabelul trecerilor probabile.

Dezvoltarea unui asemenea sistem complicat tehnico-economic (portul maritim comercial), ca și oricare altă întreprindere portuară, trebuie să fie orientat spre atingerea eficienței economice a întreprinderii. Specificul funcționării eficiente a portului maritim comercial constă în aceea, că trecerea în stare tehnică mai puternică reprezintă o stare calitativă

nouă a sistemului – obiectul cercetării autorului, care poate fi atinsă prin salt (explicându-se astfel caracterul treptat al creșterii capacității).

Eficiența economică a activității portului maritim depinde de eficiența gestionării acestuia. Gestionarea portului poate fi tratată din punct de vedere al gestionării capitalului și din punct de vedere al gestionării fluxului informațional. Eficiența economică a funcționării sistemului dinamic complex (portului maritim) este indicatorul calitativ, care determină dezvoltarea dinamică stabilă a întreprinderii. Parametri componenți ai acestui indicator sunt stabilitatea și dinamismul acestuia. Stabilitatea sistemului dinamic este, de asemenea, parametru sistemic, în componența căruia intră siguranța și securitatea, care, la rândul său, sunt parametri sistemici și includ: siguranța – siguranța legăturilor de afaceri, siguranța informațională etc., securitatea – securitatea navigației maritime, securitatea informațională etc.. Dinamismul este parametru calitativ determinat de un șir de parametri economici cantitativi și calitativi, printre care pot fi evidențiați, în calitate de parametri principali, beneficiul net și rentabilitatea (rentabilitatea producției, rentabilitatea activelor, rentabilitatea producției etc.)

În așa mod, funcționarea eficientă a portului maritim este o asemenea stare, în care se îmbină optimal stabilitatea funcționării portului cu creșterea dinamică a acestuia din punct de vedere economic.

Aplicativ portului comercial maritim Constanța este evidentă necesitatea elaborării prevederilor teoretice și metodologice și recomandărilor privind perfecționarea sistemului de gestionare a proceselor de dezvoltare tehnică, organizațională și economică a portului.

Pentru realizarea acestui scop este necesar de a elabora:

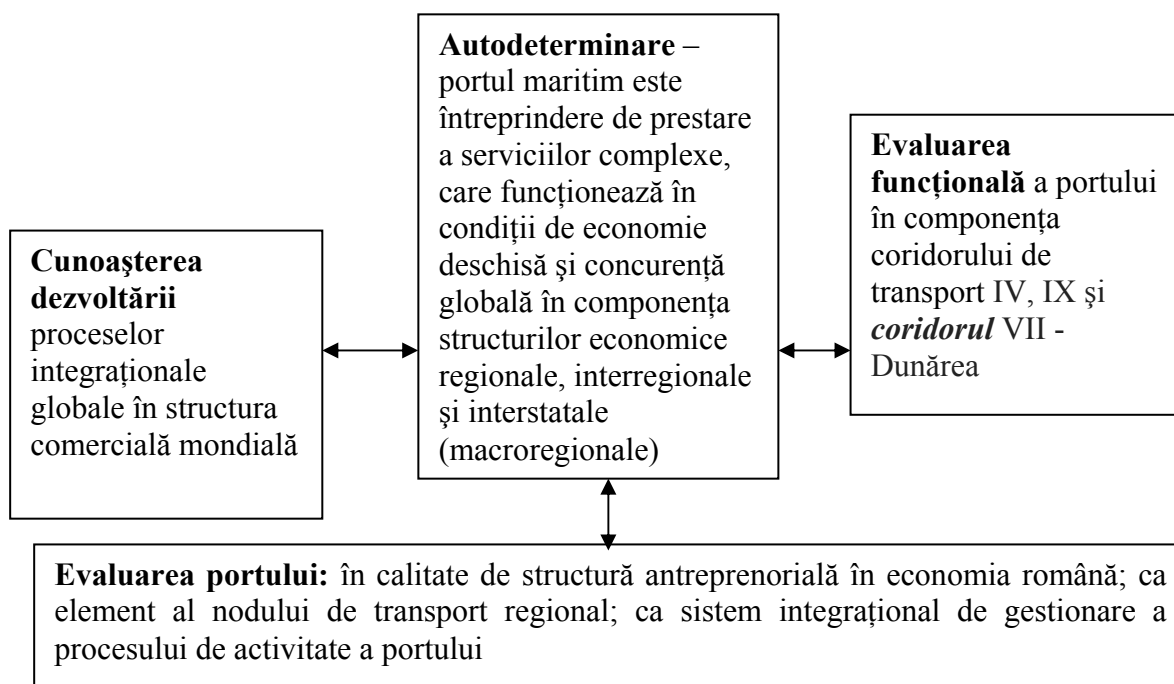
- concepția și strategia sporirii nivelului de dezvoltare multilaterală a companiei naționale în condiții de piață;

- modelul de dezvoltare organizațională, economică și tehnică a portului comercial maritim Constanța;

- concepția, metodologia și metoda evaluării competitivității comercial maritim Constanța., inclusiv evaluarea stării și utilizării potențialului de producție și eficacității funcționării porturilor;

- recomandări privind perfecționarea sistemului de finanțare, stimulare și gestionare a proceselor dezvoltării multilaterale și sporirii gradului de flexibilitate și adaptivitate a porturilor la necesitățile pieței.

Aplicativ activității, Portului comercial maritim Constanța, modelul general de dezvoltare poate include următoarele elemente, prezentate în figura 1.



**Figura 1. Modelul general de dezvoltare strategică a portului**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [2]*

Portul maritim, ca oricare altă întreprindere, trebuie să țină cont de faptul, că competitivitatea sa depinde de competitivitatea (prețul, tariful și condițiile de acordare) a mărfurilor și serviciilor interne, deoarece el: este consumator de materiale, echipamente și elemente de completare, servicii ale monopolurilor naturale; utilizează în activitatea sa diferite standarde, norme tehnice, proceduri de încercare și certificare, rezultatele activității intelectuale, care se schimbă esențial în condițiile integrării economice mondiale; este furnizor de servicii pentru întreprinderi și necesitățile statului, parametrii cererii și sistemul organizării cărora se pot schimba esențial sub influența înăsprii concurenței pe piața internă și mondială. În final, portul maritim este subiect al infrastructurii comerciale mondiale și participant al economiei globale.

Portul maritim este întreprindere a pieței globale de servicii – așa trebuie să fie principiul metodologic de gestionare a dezvoltării acestuia, indiferent de cota comerțului global în activitatea sa.

În așa mod, la baza formării bazei de date pentru gestionarea dezvoltării portului maritim trebuie să fie încorporat principiul informației de sistem ce ține de activitatea sa în economia deschisă.

Creșterea asigurării tehnice a portului înseamnă, mai întâi de toate, sporirea asigurării muncii cu fonduri – însă această creștere trebuie să fie ajustată la posibilitățile utilizării eficiente atât a tehnicii, cât și a forței de muncă în condiții de limitare a capacității pieței, concurenței înalte, incertitudinii cererii și desfacerii serviciilor [2].

Starea calitativă și progresul structurii potențialului de producție și ca urmare, a adaptivității portului maritim se propune cercetarea prin evaluarea și analiza:

1) stării și dinamicii gradului de pregătire, uzură, costului de bilanț și de restabilire a tehnicii aplicate, vârstei medii a complexelor de transbordare și în întregime a părții active a fondurilor fixe de producție;

2) nivelului de utilizare a potențialului de producție;

3) corespunderii asigurării cu fonduri a muncii lucrătorilor subdiviziunilor principale și auxiliare ale portului;

4) mecanizării și automatizării lucrărilor de încărcare – descărcare, de transport și de depozit;

5) numărului, costului, timpului de implementare și funcționare eficientă a inovațiilor;

6) valorii adăugate obținute;

7) structurii cheltuielilor pentru producție, rentabilității lucrărilor executate și serviciilor prestate, rentabilității muncii vii:

8) beneficiului specific obținut de către porturi pînă la și după trecerea la executarea noilor tipuri de lucrări și prestarea noilor tipuri de servicii în calcul pe un lucrător și o unitate de cost a tehnicii aplicate.

Indicatorul integral al evaluării nivelului dezvoltării multilaterale a portului trebuie să dețină complexitate, grad înalt de generalizare; capacitate de a fi exprimat cantitativ, totodată în valori relative; mobilitate care se asigură doar în cazul în care după metoda de calculare indicatorul va fi multifactorial; accesibilitate pentru utilizare practică pe larg; simplitate relativă a calculării indicatorilor primari (inițiali), care intră în componența acestuia; claritate cantitativă a tuturor datelor inițiale pentru calculare; posibilitatea utilizării pentru prognozele perspective ale dezvoltării porturilor maritime, adică menținerea indicatorilor trebuie să fie universală și, în mod obligatoriu, repetabilă.

Evaluarea nivelului asigurării tehnice și dezvoltării multilaterale, complexe a dezvoltării urmează a fi efectuată în baza abordării sistemice, care asigură examinarea indicatorilor cantitativi și calitativi ai activității portului în legătură reciprocă și interdependentă. Pentru ca acești indicatori să fie aduși la aspectul condițional-comparativ, poate fi utilizată metoda comparării valorilor reale și de etalon ale acestora. Drept indicatori de etalon ai nivelului de asigurare tehnică pot fi acceptați, în funcție de scopurile analizei, valorile lor maxime acceptate în ramură sau teoretic posibile.

Totuși, este evident faptul, că dată fiind justificarea evaluării complexe a nivelului dezvoltării multilaterale a portului, ea este orientată în mod prioritar spre factorul tehnic și de aceea, are nevoi de dezvoltare conform justificărilor ulterioare.

Ar fi incorect de a reieși la elaborarea strategiei dezvoltării întreprinderii din starea existentă, de exemplu, a bazei de producție. Evaluarea exagerată a factorului tehnic are drept sursă a sa formula cunoscută despre raportul dintre forțele de producție și relațiilor de producție, respinsă cât de către teoria, atît și de către practica dezvoltării economice.

O asemenea abordare subapreciază în mod evident factorul administrativ mai ales în legătură cu tehnologiile informaționale. La elaborarea strategiei dezvoltării stabile să fie acordată preferință factorului nivelului și dinamicii dezvoltării tehnice a portului, presupunînd, că toate celelalte tipuri de dezvoltare sunt derivate de la volume, parametrii calitativi și nivelul utilizării tehnicii aplicate, contravine însăși strategiei dezvoltării ca problemă administrativă.

În legătură cu aceasta este necesar de a formula poziția privitor la așa numitul model decapitalizat al businessului. Exprimarea maximă a orientării adaptaționale a noii economii și noului management este legată de abordarea și fundamentarea prevederii despre deținerea și gestionarea tuturor componentelor producției, inclusiv capitalul circulant, nu poate fi examinată în continuare ca model preferențial economic. G. Means în lucrarea „Metacapitalismul și revoluția în businessul electronic” [3] definește aceasta ca trecerea de la modelul tradițional de business la modelul decapitalizat de business care constă în schimbarea consecutivă a priorităților. Pentru businessul tradițional este caracteristică următoarea consecutivă a priorităților: 1) nivelul înalt al capitalului fizic (deținerea producției); 2) capital circulant considerabil (producție nefinalizată, producție finită); 3) orientarea pentru producție; 4) strategia impunerii producției. Noul business presupune consecutivitatea inversă a priorităților, și anume: 1) brand-capital, care asigură realizarea strategiei „atragerii” consumatorului, adică dominării; 2) orientarea generală către consumator, spre deosebire de orientarea spre producție în businessul tradițional; 3) reducerea volumelor capitalului circulant din contul furnizărilor directe a producției către consumator; 4) reducerea nivelului capitalului fizic din contul transmiterii producției către structurile externe. În așa mod, pentru noul business este caracteristică existența a două elemente structurale de bază: brand-compania, care asigură formarea și gestionarea sferei de consum și elaborarea celor mai noi tehnologii și rețele, adică a sistemului de structuri de producție, comerciale de distribuire, de marketing și de alt gen, legate de brand-companie prin obligații contractuale. În așa mod, este vorba de organizația de rețea, care se caracterizează prin relații de încredere între membrii rețelei și responsabilitate reciprocă în exercitarea obligațiilor ridicată la nivel de normă.

Pentru evaluarea eficienței funcționării întreprinderii se recurge, de obicei, la instrumentul analiza economică al activității, dar, după cum a demonstrat analiza utilizării acestuia, există un șir de întrebări, pentru a răspunde la care nu este suficientă doar utilizarea lui. Analiza economică al activității permite de a determina cu ajutorul sistemului indicatorilor economici, examinarea cărora permite, doar cumulativ (în strînsă legătură), de a evalua rentabilitatea activității desfășurate de portul maritim, stabilitatea acestuia în perioada activității de facto. Totuși în prezent lipsește un criteriu generalizator, care ar permite nu doar de a evalua eficiența economică a funcționării portului în perioada precedentă de timp, dar care permite, de asemenea, de a prognoza dezvoltarea ulterioară a întreprinderii.

În contextul celor expuse autorul a concentrat atenția asupra elaborării modelului economico-matematic al funcționării eficiente a portului maritim, asupra căutării unui criteriu unic al funcționării eficiente a portului maritim și aplicării acestora în activitatea celui mare port din România, care se dezvoltă rapid și al cărui potențial este destul de mare - Portul Constanța.

#### **Bibliografie**

1. Ansoff I. H. Strategic Management. New York: Wiley, 1979. 430 p.
2. Beizadea H. Factorii de succes ai unui port. Constanța: Muntenia & Leda. 2001. 230 p.
3. Means G., Schneider D. MetaCapitalism: The e-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000. 185 p.

# PRINCIPALELE CARACTERISTICI ÎN ALE TRANSPORTULUI MĂRFURILOR ÎN VRAC ÎN PORTURILE MARITIME ROMÂNEȘTI

TABACARU Dumitru, drd.  
ULIM, România

**Summary.** *Ports are centers of economic and social polarization in a given geographical area aimed at carrying out transactions involving ships and river. Naval auxiliary services such as insurance, banking, brokerage, consulting and classification, is another area where Europe should maintain its supremacy. Evolution of bulk cargo consists of two components in bulk liquid and solid respectively.*

**Cuvinte cheie:** *productivitate operațională, ponderea traficului maritim, evoluție mondoeconomică, nivel general, nivel portuar, nivel terminal, autoritate portuară.*

Cresterea complexitatii relatiilor structurale ale întregului sistem economico-managerial a traficul containerizat, la care se adauga dezvoltarea a tehnologiilor performante, au creat mutații importante în modul de abordare ale noțiunilor de risc și incertitudine la nivel de activitatea maritimă. Pe prim plan, s-au impus aspectele privind continutul si semnificatia practica a situațiilor de risc și incertitudine în general în traficul containerizat din România, opiniile diferiților specialiști în acest domeniu fiind extrem de diverse.

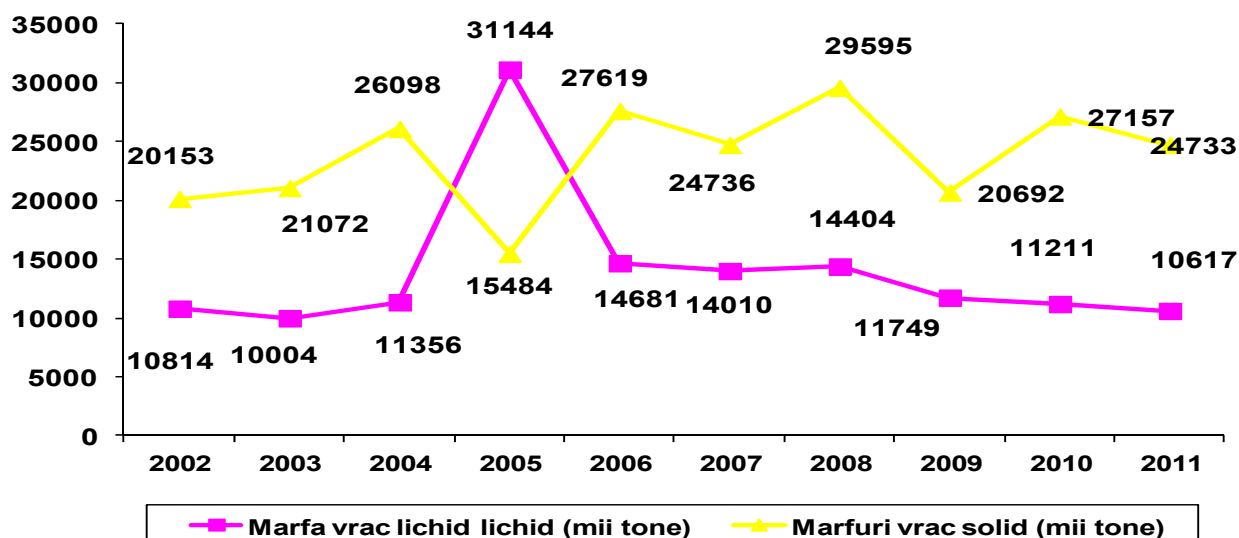
Astfel, riscul poate fi privit ca reprezentand incapacitatea activității maritime de a se adapta la timp și cu cel mai mic cost la modificările de mediu maritim antreprenorial. Privit din acest punct de vedere, riscul care afecteaza activitatea a traficului containerizat are ca principala sursa instabilitatea climatului de afaceri și incapacitatea agentului maritim de a contracara la timp si fara costuri ridicate efectele generate de aceasta evoluție continua a mediului antreprenorial-maritim în care actioneaza în acest sens. Rezulta, astfel, ca riscul este o caracteristica permanenta a activității traficului containerizat, aceasta trebuind sa implementeze mecanisme manageriale adecvate. Perspectivele pentru ambele sectoare sunt de continuă creștere, cu volumul comerțului mondial în creștere și cu dezvoltarea Short Sea Shipping-ului (transportul maritim pe distanțe scurte) și a Autostrăzilor Maritime în Europa. Transportul naval este un catalizator pentru alte sectoare, în principal pentru construcția navală și echipamentele adecvate.

Serviciile auxiliare din domeniul naval, cum ar fi asigurările, serviciile bancare, de brokeraj, clasificarea și consultanța, reprezintă un alt domeniu unde Europa ar trebui să-și mențină supremația. Evoluția mărfurilor în vrac pe cele două componente (în vrac lichid respectiv solid) este prezentată în continuare.

Analiza graficului permite formularea următoarelor observații:

- În perioada 2002-2011 marfurile în vrac lichid au scăzut cu 1,82%; în această perioadă se constată fluctuații ale cantităților de marfă traficate după cum urmează: perioada 2002 -2005 au crescut cu 190%; în perioada 2005-2006 este o cădere bruscă de 52,86%; în perioada 2006-2011 o scădere de 27,68%;





**Figura 1. Evoluția traficului total de marfă în vrac pe cele două componente (mărfuri în vrac lichid și mărfuri în vrac solid) în perioada 2002–2009 - mil. tone**

Sursa: [www.constantza-port.ro](http://www.constantza-port.ro)

În ceea ce privește mărfurile în vrac solid se constată că în perioada 2002 -2011 acestea au crescut cu 22,72%; pe intervale de timp în perioada 2002-2004 a existat o creștere de 29,50% urmată de o cădere în perioada 2004-2005 de 40,66%; în perioada 2005-2006 asistăm la o nouă creștere de 78,37%; perioada 2006-2007 este o perioadă de reducere de 10,43%; 2007-2008 o creștere de 19,64%; în 2008-2011 avem o cădere de 16,42%.

Datele statistice portuare cuprind și numărul de escale nave maritime și fluviale. Evoluția numărului de escale în portul Constanța este prezentată în tabelul următor. Numărul de escale maritime a crescut în perioada 2003 -2010 cu 3,56%, în timp ce numărul de escale fluviale a crescut în aceeași perioadă cu 20,75%.

În perioada 2003-2009 numărul de escale al navelor maritime a scăzut cu 1,23 % iar al navelor fluviale cu 3,49%.

Se poate constata pe ansamblu că performanțele de operare în portul Constanța în 2009 au ajuns aproape de cele din 2002, ceea ce semnifică un regres considerabil.

Cantități de marfă arătate anterior au fost operate prin intermediul terminalelor de mărfuri din portul Constanța. În porturile fluviale aparținând Administrației Porturilor Maritime (Galați, Tulcea, Brăila) datele statistice scot în evidență următoarele:

**Tabelul 1. Evoluțiile traficului de mărfuri în porturile fluviale pe cele două componente fluvială și maritimă**

Trafic Portuar	Trafic Fluvial		Trafic Maritim		Total	
	Mii tone	Nr. Nave	Mii tone	Nr. Nave	Mii tone	Nr. Nave
<b>2003</b>	10.803	5.995	1.625	681	12.428	6.679
<b>2004</b>	12.869	6.734	1.369	611	14.238	7.345
<b>2005</b>	13.686	7.116	1.129	564	14.811	7.680
<b>2006</b>	13.814	7.990	1.450	573	15.264	8.563
<b>2007</b>	12.468	7.844	1.912	666	14.380	8.510
<b>2008</b>	10.635	6.627	2.086	700	12.721	7.327

<b>2009</b>	5.543	3.729	2.241	624	7.784	4.353
<b>2010</b>	9.059	5.194	2.659	711	11.718	5.905
<b>2011</b>	8.122	5.071	2.426	717	10.548	5.788

Sursa: [www.romanian-ports.ro](http://www.romanian-ports.ro)

Analiza datelor din tabelul anterior, ne permite să evidențiem următoarele:

Traficul de marfă fluvial în perioada 2003-2011 a scăzut cu 24,81%; numărul de nave transportoare cu 15,41%;

În aceeași perioadă traficul de marfă maritim a crescut cu 49,29%; numărul de nave transportoare a scăzut cu 5,28%;

Pe ansamblu traficul a scăzut cu 15,12 %; numărul de nave transportoare cu 13,34 %.

Punem aceste evoluții contradictorii ale traficului de mărfuri în portul Constanța și porturile fluviale în relație cu evoluțiile conjuncturii economice care s-au manifestat prin variații ale cererii și ofertei de mărfuri transportate pe mare și fluviu.

Recesiunea economică a generat scăderea traficului naval dar chiar în acest context nefavorabil mai trebuie menționată și importanța ofertei portuare. În cadrul ofertei portuare este inclusă și implicarea resursei umane asupra căreia vom reveni în cadrul lucrării. Această afirmație ne permite să deschidem o nouă direcție de analiză adiacentă problematicii puse în discuție- experiența unor porturi moderne din nordul Europei care pot constitui repere pentru comparații cu porturile românești. Din perspectiva propusă vom analiza modelul instituțional și organizatoric al porturilor europene.

Analiza sistemului instituțional-organizatoric, factor determinant al succesului unui port, este ușor de înțeles dacă considerăm portul ca un sistem complex de relații industriale și comerciale. Devine astfel fundamental modul în care fiecare port reușește să împartă rolurile și funcțiunile în cadrul complexului portuar. Porturile din nordul Europei evidențiază o clară repartizare de roluri și funcțiuni între administrația publică (la nivel local și național), Autoritatea Portuară și operatorii privați, în interiorul căreia diversele subiecte găsesc un mediu propriu specific de responsabilitate.

În interiorul acestui sistem complex figura Autorităților Portuare arată ca o entitate cu o structură pasivă care intervine cu precădere în funcțiunile strategice de planificare și gestionare a suprafețelor, în câteva servicii comune de natura tehnică și în activitățile de promovare.

Se impun patru aspecte inerente ale sistemului instituțional și organizatoric:

- repartizarea instituțională a competențelor;
- rolul și structura Autorității Portuare;
- datele economico-financiare ale Autorității Portuare;
- impactul economic al portului.

a) „Nivelul general”- privește spațiul regional și național, dar poate avea și o dimensiune comunitară în funcție de relevanța portului.

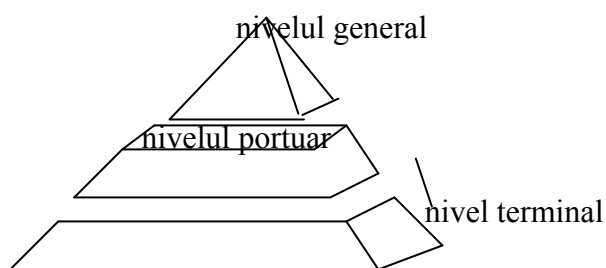
Acest nivel instituțional se ocupă de necesitățile și de așteptările comunității portuare în întregul său, luând în considerație aspectele sociale și economice.

b) „Nivelul portuar” analizează aspectele specifice de planificare și de regularizare/control al portului în întregul său, cu o atenție deosebită asupra problemelor de planificare teritorială, de gestionare a suprafețelor și de siguranța navigației.

c) „Nivelul terminal” urmărește gestiunea comercială și operativă a unui singur terminal specializat în mai multe tipuri de trafic și cu capacitate de condiționare definite.

Repartizarea instituțională a competențelor. În cazul repartizării competențelor pot fi individualizate trei niveluri diferite de implicare în ceea ce privește realitatea portuară.

În baza acestei diferențieri definite, datele furnizate individual de porturi permit reconstrucția cadrului competențelor la diverse niveluri în porturile din nordul Europei



**Figura 2. Nivelurile de implicare la nivel portuar**

Rolul nivelului general este asigurat de autoritatea publică teritorială. Structurile de acces sunt garantate în general de autoritatea publică regională sau națională, în timp ce municipalitatea participă la asigurarea finanțării infrastructurilor necesare unui port (în sens strict). Intervenția autorităților publice locale garantează între 40 – 100 % din investițiile pentru infrastructurile portuare. În ceea ce privește forma juridică, porturile din Europa de Nord au realități diferite. Repartiția competențelor variază sensibil în funcție de semnificația atribuită portului. Portul poate fi considerat ca: serviciu public; mediu de oportunități de afaceri.

În primul caz, Autoritatea Portuară tinde să opereze în condiții de monopol, asumându-și gestionarea tuturor activităților portuare (descărcare, încărcare, manipulare, depozitare). A doua situație consideră portul nu numai un simplu serviciu public, ci un complex de activități și operatori, definit ca un port al firmelor. În acest al doilea caz Autoritatea Portuară desfășoară o activitate de planificare/dirijare și de regularizare/control, în timp ce activitățile operative sunt gestionate de firme private.

#### **Bibliografie**

1. Blanc L. La politique européenne des transports à l'horizon 2010: l'heure des choix. London: Communautés européennes, 2001. 190
2. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p.
3. Demars K. R. Design consideration for buried pipelines interacting with travelling waves. În: Conf. Coastal Structures, Alexandria Virginia, 1979. p. 95-99.

## **ВЕРИФИКАЦИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ В УКРАИНСКОЙ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ**

*СОКОЛОВА Ольга, ст. преп.*

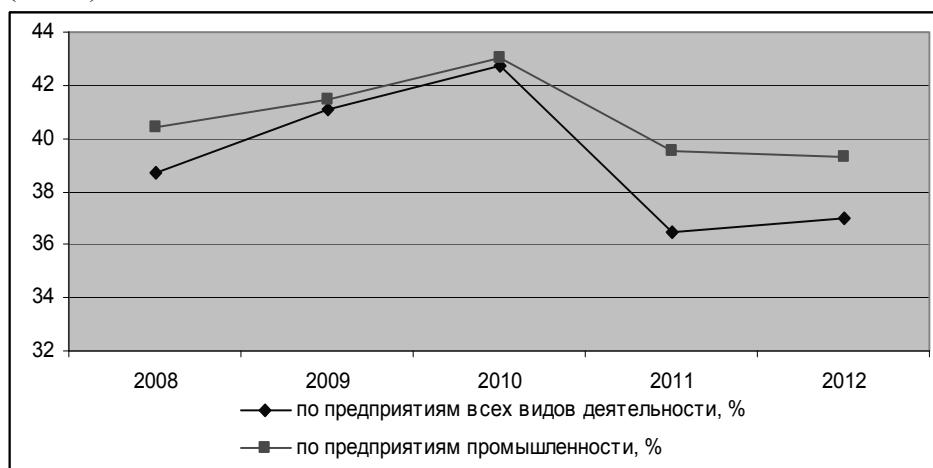
*Кафедра корпоративных финансов и контроллинга  
ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана», г. Киев, Украина*

**Summary.** *The role of diagnostics of financial stability of enterprises in choosing a strategy of crisis management was defined in the article. The appropriateness of verification crisis strategies depending on the level of insolvency is estimated on an example of industrial enterprises in Ukraine. The ways of improving the assessment of the level of insolvency for the purpose of concretization the list and volume crisis measures are proposed.*

**Keywords:** *Financial Stability, Financial Diagnostics, Insolvency*

Качественные преобразования экономических отношений непосредственно связаны с необходимостью обеспечения эффективной деятельности предприятий всех форм собственности. В Украине сложилась ситуация, при которой большинство финансово нестабильных предприятий не заинтересованы в решении проблемы гипертрофированных объемов задолженности и смягчении воздействия негативных факторов, поскольку они получили возможность продолжать свою производственную деятельность в условиях низкой рентабельности или даже убыточности [1]. Подтверждением данного тезиса является высокая доля убыточных предприятий [2]. Крайне негативно можно

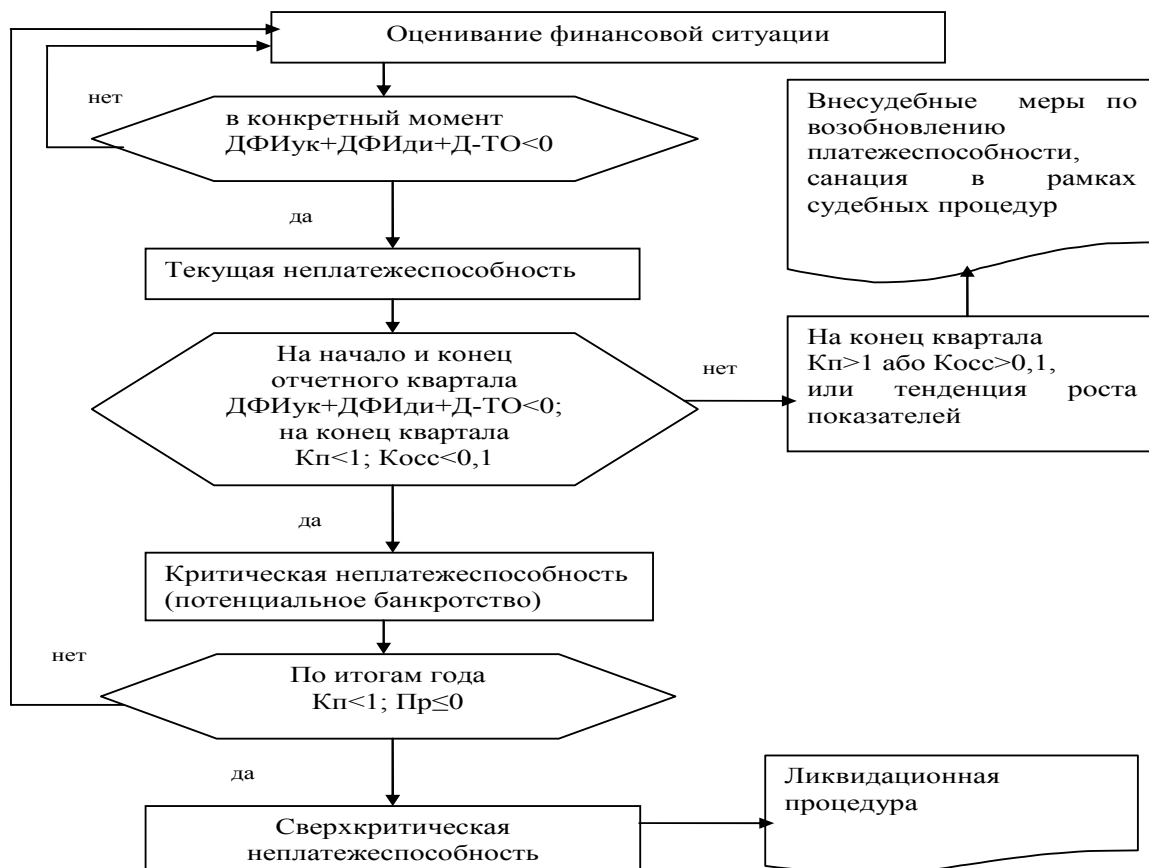
охарактеризовать тот факт, что на протяжении последних пяти лет в промышленности удельный вес предприятий, работающих с убытком превышает средний уровень по экономике (Рис.1).



**Рис. 1. Удельный вес убыточных предприятий в их общем количестве в 2008-2012 г.г., %**

С учетом реалий функционирования отечественных предприятий считаем скорейшее введение антикризисного управления доминантой их дальнейшего функционирования. Автор поддерживает точку зрения ученых [3], утверждающих, что «...управление финансовой устойчивостью можно считать управлением в условиях кризиса», то есть антикризисным. Финансовая устойчивость предприятия определена нами как обобщающая качественная характеристика его способности обеспечивать процесс расширенного воспроизводства в долгосрочном периоде, несмотря на влияние негативных внешних и внутренних факторов, на основе роста доходности при достаточных уровнях платежеспособности и кредитоспособности. Необходимым условием принятия решений, направленных на обеспечение финансовой устойчивости промышленных предприятий, является ее диагностика. Результаты диагностики являются основой для принятия решений о выборе антикризисной стратегии и тактики преодоления кризиса. Поэтому выбор оптимальной методики диагностики финансовой устойчивости является приоритетной задачей менеджмента предприятий.

Министерство юстиции Украины, исполняющее функции Государственного органа по вопросам банкротства, рекомендует с целью проведения анализа финансового состояния предприятий госсектора использовать Методические рекомендации №14 [4]. Такой выбор считаем достаточно обоснованным, поскольку указанный нормативный акт содержит не только значительное количество показателей, всесторонне характеризующих различные аспекты деятельности отечественных предприятий, но и предусматривает возможность градации уровня неплатежеспособности. Исходя из требований нормативного акта [4], считаем целесообразным верификацию антикризисных стратегий в зависимости от установленного уровня неплатежеспособности. Нормативным актом [4] выделено текущую, критическую та сверхкритическую неплатежеспособность. Алгоритм их идентификации согласно требованиям, изложенным в [4], отображен на составленном автором Рис. 2 .



**Рис.2. Порядок принятия решения о целесообразности применения санационных мероприятий или ликвидационных процедур согласно Методических рекомендаций №14**

Признаком текущей неплатежеспособности предприятия является недостаточность в конкретный момент в связи со случайным совпадением обстоятельств суммы имеющихся у него средств и высоколиквидных активов для погашения текущего долга. То есть возникновение просроченной кредиторской задолженности свидетельствует о необходимости внедрения мероприятий по возобновлению платежеспособности. Состояние текущей неплатежеспособности при этом определяется следующим образом:

$$ДФИ_{ук} + ДФИ_{др} + Д - ТО < 0 \quad (1.1)$$

де,  $ДФИ_{ук}$  – долгосрочные финансовые инвестиции, учитываемые по методу участия в капитале;  $ДФИ_{др}$  – другие долгосрочные финансовые инвестиции;  $Д$  – денежные средства и их эквиваленты, текущие финансовые инвестиции;  $ТО$  – текущие обязательства.

В соответствии с Методическими рекомендациями № 14 нами был проведен расчет уровня платежеспособности отечественных промышленных предприятий (Табл.1).

**Таблица 1. Выполнение условий обеспечения текущей платежеспособности промышленными предприятиями**

<b>ПАО «Конотопский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИ <sub>ук</sub>	0	0	0
ДФИ <sub>др</sub>	12355	15052	15052
Д	47	20	7
ТО	26548	19769	15575
<b>ПАО «Ивано-Франковский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИ <sub>ук</sub>	0	0	0
ДФИ <sub>др</sub>	13014	15373	15373
Д	3694	6009	156
ТО	229754	195188	250241

<b>ПАО «Запорожский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИук	0	0	0
ДФИдр	748	7	0
Д	84	6	41
ТО	9115	8145	10878
<b>ПАО «Никопольский завод трубопроводной арматуры»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИук	0	0	0
ДФИдр	0	0	0
Д	175	9	58
ТО	14342	9492	12351
<b>ПАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им.М.В. Фрунзе»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИук	6589	0	0
ДФИдр	402145	424098	160122
Д	70124	89383	130755
ТО	2121196	1985894	2604484
<b>ПАО «Дружковский машиностроительный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
ДФИук	15	0	0
ДФИдр	56	67	67
Д	3210	10049	9547
ТО	744110	1431174	2102913

Как следует из Табл.1, особенности деятельности отечественных предприятий таковы, что обеспечить текущую платежеспособность на протяжении анализируемого периода не в состоянии ни одно из них. Отсутствие долгосрочных инвестиций является неизбежным следствием низкой рентабельности их деятельности. Поэтому избранные критерии текущей платежеспособности считаем излишне жесткими для современных условий хозяйствования отечественных предприятий.

Наличие признаков критической неплатежеспособности констатируется, если в начале и конце квартала присутствуют признаки текущей неплатежеспособности, а коэффициенты покрытия и обеспечения собственными средствами на конец квартала меньше их нормативных значений – 1,0 та 0,1 соответственно. В соответствии с Методическими рекомендациями № 14 финансовое состояние предприятия характеризуется признаками сверхкритической неплатежеспособности, если по итогам года коэффициент покрытия меньше 1,0 и предприятие не получило прибыли.

Оценим уровень неплатежеспособности исследуемых промышленных предприятий [5] согласно предлагаемого нормативным актом [4] алгоритма.

**Таблица 2. Определение уровня неплатежеспособности промышленных предприятий**

<b>ПАО «Конотопский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	1,40895736	1,260003035	1,1967753
Косс	0,25822751	0,15817576	-0,09384854
Чистая прибыль	-1912	-3697	-6781
Уровень неплатежеспособности	текущая	текущая	текущая
<b>ПАО «Ивано-Франковский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	0,743094788	1,073001414	0,80602299
Косс	-0,466235965	-0,494449405	-0,57954388
Чистая прибыль	0	40	59
Уровень неплатежеспособности	критическая	текущая	критическая

<b>ПАО «Запорожский арматурный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	0,66012068	1,097605893	1,01332966
Косс	0,060661459	-0,168120805	-0,31606641
Чистая прибыль	614	-1689	- 653
Уровень неплатежеспособности	критическая	текущая	текущая
<b>ПАО «Никопольский завод трубопроводной арматуры»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	0,789011295	0,74325748	0,48441422
Косс	0,553817603	-1,306024096	-2,07788735
Чистая прибыль	-474	- 1874	- 3551
Уровень неплатежеспособности	сверхкритическая	сверхкритическая	сверхкритическая
<b>ПАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им.М.В. Фрунзе»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	1,482195422	1,331368139	1,31922907
Косс	0,182964396	0,106704499	0,23018379
Чистая прибыль	358	92600	238799
Уровень неплатежеспособности	текущая	текущая	текущая
<b>ПАО «Дружковский машиностроительный завод»</b>			
показатель	2010	2011	2012
Кпокрытия	1,605343296	1,386767088	1,39549187
Косс	0,025924363	0,188031975	0,15138837
Чистая прибыль	99891	185154	87587
Уровень неплатежеспособности	текущая	текущая	текущая

Как следует из данных Табл. 2, фиксация текущего уровня неплатежеспособности в основном обеспечивается высоким значением коэффициента покрытия. Таким образом, и у убыточного ПАО «Конотопский арматурный завод», и у прибыльных ПАО «Дружковский машиностроительный завод», ПАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им. М.В.Фрунзе» фиксируется одинаковый уровень неплатежеспособности. Учитывая, что в условиях финансового кризиса происходит наращивание всех видов задолженности и падение рентабельности деятельности подавляющего большинства субъектов хозяйствования, целесообразно использование большего количества критериев неплатежеспособности. Например, целесообразным считаем исследование возможности покрытия убытков за счет средств резервного капитала.

Так как результаты диагностики по методике [4] будут влиять на выбор антикризисной стратегии предприятия или принятия решения по внедрению процедур банкротства, необходимо конкретизировать перечень мероприятий, которые должны применяться к субъекту предпринимательства при выявлении признаков текущей, критической и сверхкритической неплатежеспособности (Табл. 3) .

**Таблица 3. Матрица верификации антикризисных стратегий**

Неплатежеспособность \ Антикризисная стратегия	Текущая	Критическая	Сверхкритическая
Поиск внутренних резервов восстановления	+	+	-
Санация	-	+	-
Ликвидация	-	-	+

Поскольку появление признаков текущей неплатежеспособности является лишь следствием стечения неблагоприятных обстоятельств, то для их преодоления предприятию в большинстве случаев достаточно ввести внутренние меры восстановления платежеспособности. К таким нами отнесены: реструктуризация активов, в том числе,

рефинансирование дебиторской задолженности, минимизация затрат, контроль сроков оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. При обнаружении согласно Методических рекомендации № 14 признаков критической неплатежеспособности финансовое состояние предприятия соответствует состоянию потенциального банкротства. Поэтому реакцией менеджмента предприятия на выявление признаков критической неплатежеспособности должно быть проведение досудебной санации или обращение в Хозяйственный суд и инициирование санации в рамках судебных процедур. Если при диагностике установлено наличие признаков сверхкритической неплатежеспособности и при этом у предприятия отсутствуют источники покрытия текущих убытков, то удовлетворение признанных судом требований кредиторов возможно не иначе, как через применение ликвидационной процедуры. Предложенная верификация антикризисных стратегий на этапе их формирования будет способствовать: концентрации усилий менеджмента и владельцев на поиске соответствующих источников финансирования; минимизации затрат времени на принятие решений; ускорению погашения задолженности перед кредиторами.

#### Литература

1. Державна політика стабілізації фінансів підприємств: монографія / [А.І. Даниленко, В.В. Зимовець, О.М. Кошик та ін.]; за ред. А.І. Даниленка, 2011. – 451 с.
2. Государственная служба статистики Украины. Официальный веб - сайт // <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія / О.В. Мороз, Т.М. Кравченко, І.М. Кулик; ред. М.С. Заюкова. - Вінниця :УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2004. -155 с.
4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджено Наказом Міністерства економіки від 19.01.06 №14 // [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=161074&cat\\_id=3285](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=3285)
5. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Stock market infrastructure development agency of Ukraine). Официальный сайт // <http://smida.gov.ua/db>

## ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ОБЪЕКТОВ ОБРАТНЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТОКОВ

*ДЗЮБИНА Катерина, ст. преп.*

*Кафедра внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника», г. Львов, Украина*

**Summary.** *The aspects of analytical database of reverse material flows management accounting are investigated. The definition of reverse material flow is defined. Main groups of reverse material flows are distinguished. It is revealed that the processes accompanying the reverse material flows operations are advisable to be used in order to form the framework of the analytical base. Chart of accounts in different countries are analyzed. The basic operations that accompany reverse material flows are allocated. Accounts are recommended, information of which can be used to form the analytical database of reverse material flows management accounting.*

**Ключевые слова:** *обратный материальный поток, управленческий учет, аналитическая база, бухгалтерский учет, возврат, отзыв, упаковка многоразового использования, отходы.*

В современных условиях внедрения инновационных концепций развития промышленности все больший акцент переносится на экологическую составляющую, на необходимость согласования потребностей общества с состоянием окружающей среды и угрозой истощаемости природных ресурсов. У предприятия возникает проблема



управления материальными потоками, направленными от потребителя к производителю либо же к местам утилизации отходов. Объектами данных процессов в могут быть товары, возвращённые производителю либо же отозванные самим производителем по той или иной причине, обратная тара, а также продукция, ответственность за утилизацию которой лежит на производителе. Частично управление обратными материальными потоками (ОМП) происходит благодаря применению предприятием инструментов обратной логистики и логистики отходов. Однако данные процессы носят характер фрагментарных несистематизированных одноразовых явлений. В большинстве случаев предприятия используют инструменты классического логистического менеджмента, в то время как объекты ОМП двигаются от потребителя к производителю не всегда по тем же логистическим каналам, по которым они были доставлены конечному пользователю.

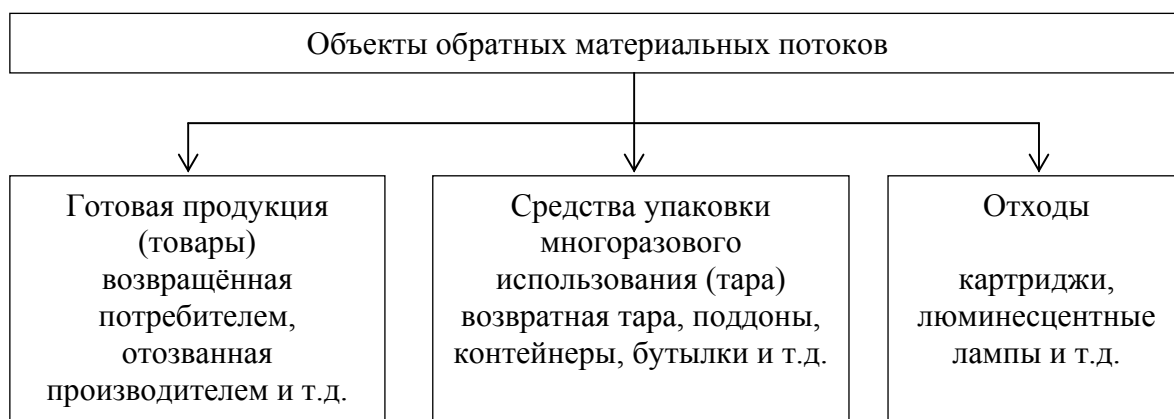
Отсутствие инструментов управления объектами ОМП обусловило необходимость формирования инструментов обратной логистики. основополагающим процессом обеспечения управленческого аппарата информацией для планирования, организации, мотивирования, контроля и регулирования деятельности предприятия является управленческий учет. С помощью управленческого учета объектов ОМП предприятие может выявлять, оценивать, накапливать, анализировать, подготавливать, интерпретировать и передавать информацию для использования управленческим звеном с целью дальнейшего оценивания количественной и качественной составляющей ОМП, анализа причин их возникновения и разработки методов предупреждения, оптимизации и сокращения.

Обратный материальный поток – совокупность товарно-материальных ценностей, отнесенная к определенному временному интервалу и направленная от источника потребления к источнику образования с целью возобновления ценности или изъятия из обращения [1].

В случае, когда объектом ОМП выступают отходы, целесообразно конкретизировать определение ОМП как совокупность отходов, отнесенную к определенному временному интервалу и направленную от источника обнаружения к источнику потенциального образования с целью восстановления полезности или обращения с ней. Под источником потенциального образования автор понимает место или объект, который используется для обращения с отходами. В свою очередь, обращение с отходами – это действия, направленные на предотвращение образования отходов, сбор, перевозку, хранение, обработку, утилизацию, удаление, обезвреживание или захоронение отходов [2].

ОМП существенно отличаются от традиционных логистических потоков по характеру и причине образования, составляющими элементами. Западные ученые и эксперты признали, что основная задача производителей и дистрибьюторов сегодня заключается в переносе процессов возврата продукции на профессиональный уровень, что даст возможность быстро и эффективно собирать, сортировать и возвращать продукцию. Рынок обратной логистики в США составляет 36 млрд. дол., 30 % из которых составляют нежелательные подарки. Так, по результатам исследования, проведенного корпорацией «eBay», приблизительно 60 % всех, полученных на праздники в США подарков в 2006 г. являются нежелательными и были возвращены производителю, что составило 13,2 млрд. дол. Без внедрения эффективной системы управления ОМП производители и ретейлеры теряют значительные суммы прибыли. Исследования показали, что производители бытовой электроники и компьютерной техники несут убытки равные 10 и 1,5 млрд. дол. соответственно ежегодно [3].

Формирование аналитической базы управленческого учета объектов ОМП предприятия целесообразно основывать на выделении их в 3 класса (рис.1).



**Рис.1. Классификация объектов обратных материальных потоков**

*Источник: разработано автором*

Основой аналитической базы управленческого учета объектов ОМП могут выступить данные бухгалтерского учета. При этом акцент должен быть сделан не на объекте (товар, упаковка и т.д.), а на процессе, который его сопровождает (ремонт, рециклинг, утилизация, возврат и т.д.). Именно процесс, сопровождающий объект ОМП дает возможность выделить его из всей совокупности хозяйственных операций и использовать в управленческом учете ОМП. В зависимости от специфики нормативно – правового регулирования и планов счетов разных стран, счетами, информация по которым может быть использована для формирования аналитической базы управленческого учета объектов ОМП, могут быть счета, на которых отображаются:

- результаты корректирующих процедур;
- стоимость возвращённых товаров;
- НДС в суммах возврата;
- суммы претензий поставщиков, связанные с недостаточностью товаров;
- платежи, недошедшие по причине выставленных претензий;
- списание претензий вследствие отказа судебным органам;
- зачисление заставной тары под товарами, которая оплачена поставщику;
- зачисление заставной тары под товарами, которая оплачена покупателем товара;
- зачисление собственной тары многоразового использования;
- оприходование инвентарной тары;
- учет наличия и обращения оборотной тары под товарами и пустой тары
- учет возвратных отходов и т.д.

Формирование аналитической базы управленческого учета объектов ОМП усложнено неоднородностью и специфичностью групп материальных потоков. Анализируя планы бухгалтерского учета разных стран можно сделать вывод, что целесообразным является выделение их из общей совокупности хозяйственных операций и материальных потоков с помощью анализа процессов, которые сопровождают движение ОМП. Формирование аналитической базы управленческого учета ОМП даст возможность предприятию осуществлять эффективное управление ОМП и, как следствие, предотвратить или сократить издержки, связанные с возвратом, отзывом, утилизацией продукции. Эффективное управление ОМП даст возможность предприятиям переориентироваться на концепцию бережливого производства, повысить имиджа и сократить уровень негативного влияния на окружающую среду. Перспективами дальнейших исследований является разработка механизма диагностирования объектов ОМП.

## Литература

1. Дзюбіна К.О. Місце зворотного матеріального потоку у виробничо-господарській діяльності підприємства / К.О. Дзюбіна // Вісник Дніпропетровського університету (ім. О.Гончара). Серія: Економіка. Випуск 5(4) – Дніпропетровськ, 2011. – С. 163-171
2. Дзюбіна К.О. Об'єктна декомпозиція зворотного матеріального поток / К.О. Дзюбіна // Суперечності та тенденції сучасної економічної динаміки : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (IC YESS 2012). Ч. 1. – Чернівці (19-21 квітня): ЧНУ, 2012. – С. 119-121
3. Harrington Ryan. VP & GM for Reverse Logistic // Projects, NYK Logistic. Reverse Logistics Magazine. – Winter-Spring, 2006. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rlmagazine.com/edition01p14.php>

## ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРАКТИКА РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

*БАЛАН Ольга, аспирант*

*Кафедра мировой экономики, УО «Белорусский государственный экономический университет», Минск, Беларусь*

**Summary.** *As a part of the harmonization of collective investment legislation the EU managed to create the most advanced system of collective investment recognition and distribution beyond the national boundaries. At the present time the major part of existing in EU funds are functioning in accordance with the harmonized legislation and practice. In this article the consecutive steps of regulatory and legal environment creation for investment funds in the EU are identified.*

**Ключевые слова:** *инвестиционные фонды, Европейский союз, интеграция, регулирование, Директива UCITS*

Развитие инвестиционных фондов в Европе в последние два десятилетия XX в. проходило под знаком общеевропейской интеграции. До 80-х гг. европейский рынок фондов характеризовался крайне высокой степенью разобщенности – если в Великобритании и Франции инвестиционные фонды уже имели устойчивые позиции и пользовались популярностью среди населения, то, например, в Испании и Италии о них было практически ничего неизвестно. В основе унификации регулирования инвестиционных фондов лежит Директива Совета Европейских Сообществ от 20 декабря 1985 г. №85/611/ЕЕС, которая носит название «О координации законов, правил и административных положений, регулирующих предприятия коллективных инвестиций в обращающиеся ценные бумаги» (Директива UCITS I).

Директива была разработана в целях выравнивания условий конкуренции между фондами в рамках ЕС и обеспечения эффективной и единообразной защиты пайщиков вне зависимости от того, на территории какого государства-члена ЕС происходит инвестирование средств инвестиционного фонда. Она устанавливает единые требования к контролю над деятельностью фондов, структуре их активов, раскрытию информации. Директива также позволяет фонду UCITS работать по системе «единого паспорта», согласно которой он может продавать свои доли по всему ЕС в случае получения разрешения в одном из государств-членов.

Однако UCITS I имела ряд недоработок. В частности, фонды были ограничены инвестициями в «обращаемые ценные бумаги», а в силу отсутствия определения данного термина в Директиве он был интерпретирован как котирующиеся облигации и акции. UCITS I также значительно ограничила способность фонда делать заимствования. Кроме того, фонд не мог свободно инвестировать в акции других фондов, производные продукты или инструменты денежного рынка. Вследствие ограничений по диверсификации, индексные фонды не могли быть классифицированы как UCITS.

Частично из-за этих ограничений фонды UCITS не приобрели должного распространения. Первоначальная директива заложила основу для единого европейского рынка инвестиционных фондов и их регистрации и продажи в других государствах-членах, однако UCITS не достигли того уровня участия в инвестиционном процессе, который предполагался Комиссией. Одна из причин состояла также в том, что процесс регистрации UCITS остался на усмотрение каждого государства-члена, что привело к значительным различиям не только в необходимой документации для регулятора определенной страны, но и во времени, которое требуется для их рассмотрения и одобрения в соответствующем государстве-члене.

В начале 1990-х была сделана попытка преодолеть ограничения, налагаемые отдельными странами на деятельность UCITS, и выработать новую директиву. Но договориться не удалось, и документ так и остался в проекте. В июле 1998 г. Европейская комиссия опубликовала новое предложение по решению этой проблемы, состоявшее из двух директив. Предложение было окончательно одобрено в декабре 2001 г., и принятые документы стали именоваться Директивы UCITS III.

Директива об управляющих компаниях № 2001/107/ЕС касалась характера деятельности, которую управляющая компания UCITS (отделенная от самого фонда) может осуществлять и впервые ввела понятие паспорта управляющей компании. Согласно данной Директиве был дополнен список услуг управляющей компании, добавлена возможность передачи полномочий по предоставлению услуг, введены стандарты достаточности капитала, установлены требования к компетенции руководителей управляющих компаний и раскрытию информации о них национальному регулятору в государстве-члене, введен «упрощенный проспект».

Директива об инвестиционных продуктах №2001/108/ЕС позволила UCITS использовать более диверсифицированные стратегии, включая следование за индексом и создание «фондов фондов», повысив их привлекательность для инвесторов. Кроме того, Директива уточнила понятие «обращаемых ценных бумаг», хотя это определение оставляет возможность его дальнейшего пересмотра. Понятие «обращаемые ценные бумаги» включило: «акции компаний и другие ценные бумаги, приравненные к акциям компаний (акции), облигации и другие формы секьюритизированных долгов (долговые ценные бумаги), [и] другие оборачиваемые ценные бумаги, которые содержат право на получение любой такой ценной бумаги посредством подписки или обмена, исключая техники и инструменты, описанные в ст. 21 (т.е. производные)» [1, с. 2-3].

UCITS III улучшила и модернизировала режим фондов UCITS, расширив список допустимых инвестиций и предоставив большую гибкость управляющим компаниям. Тем не менее, дополнительные изменения все еще необходимы для UCITS, чтобы идти в ногу с усложняющимися продуктами по всей Европе. Как следствие, в 2009 г. была принята Директива UCITS IV, которая вступила в силу в 2011 г. и внесла поправки и дополнения в следующие области: 1) уведомительная процедура; 2) ключевая информация для инвестора; 3) трансграничные слияния фондов; 4) структуры Master/Feeder; 5) сотрудничество между надзорными органами стран-участниц; 6) паспорт управляющей компании [2].

После раунда консультаций в 2009 и 2010 гг. Комиссия опубликовала в 2012 г. новую редакцию Директивы (UCITS V), концентрирующуюся на разъяснении обязанностей и ответственности депозитария UCITS, пересмотре практики вознаграждений с целью выравнивания доходов управляющих фондов по долгосрочным вложениям инвесторов, а также гармонизации и усилении режима санкций. Эта публикация вызвана тем, что правила, относящиеся к депозитариям, не претерпели изменения с момента принятия первой Директивы. Предлагаемые поправки к существующему режиму UCITS направлены на решение уроков, извлеченных из финансовых кризисов, особенно в связи с инцидентом Мэдоффа, который вскрыл ряд

вопросов, касающихся несоответствия в применении положений Директивы между государствами-членами [3].

Механизм UCITS быстро приобрел популярность. В настоящее время основная часть существующих в ЕС фондов отвечает требованиям UCITS. На начало 2013 г. чистые активы UCITS в Европе насчитывали 8,3 трлн. долларов США или 70,4% активов европейских фондов, их количество достигло 35372, что составляет практически половину численности всех фондов в мире [4, с.10, 11, 17].

К директивам ЕС, обеспечивающим гармонизацию законодательства об инвестиционных фондах, следует отнести Директиву Совета ЕС от 26 марта 1997 г. №9 «О схемах выплаты компенсации инвесторам (компенсационные схемы)» (далее - Директива №9). Принятие указанной Директивы было вызвано тем соображением, что никакая система пруденциального надзора и допуска инвестиционных фирм на национальный рынок не могут полностью обезопасить инвестора от мошеннических действий, совершаемых на рынке ценных бумаг. Чтобы обеспечить защиту прав инвестора, необходимо установить минимальные требования, которые государства-члены ЕС обязаны предусмотреть в национальном законодательстве. Создание компенсационных схем, согласно которым осуществляются выплаты инвесторам, чьи права и интересы были нарушены, рассматривается в соответствии с Директивой №9 как необходимый минимум требований к защите прав инвестора.

Помимо инициатив Европейской комиссии существует также система саморегулирования индустрии. В 1974 г. была создана «Европейская Федерация инвестиционных фондов и компаний», переименованная в 2004 г. в Европейскую ассоциацию управления фондами и активами (EFAMA). В настоящее время организация выполняет свои функции в следующих областях: финансовые рынки, защита прав инвесторов, стандарты, налогообложение, долгосрочные сбережения, исследования и статистика.

Таким образом, база регулирования рынка инвестиционных фондов стран ЕС формировалась в течение многих лет, и основной целью ее создания явилась попытка приведения к единообразию основных позиций национальных правовых систем Европейских государств по отношению к указанному классу инвестиционных институтов. В итоге в рамках директивы UCITS в Европе удалось создать, пожалуй, самую развитую систему взаимного признания инвестиционных фондов и их распространения за пределами национальных границ. Далеко не последнюю роль в столь широком распространении инвестиционных фондов в ЕС сыграла четко отработанная правовая сторона создания и функционирования фондов. В течение десятилетий претерпевая различные изменения, адаптируясь к существующим практикам делового оборота, совершенствуясь и устраняя юридические пробелы и погрешности, современная законодательная база позволяет работать институту инвестиционных фондов с бесперебойностью швейцарских часов.

### **Литература**

1. Directive 2001/108/EC of the European Parliament and of the Council amending Council Directive 85/611/EEC on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to undertakings for collective investment in transferable securities (UCITS) with regard to investments of UCITS / Commission of the European Communities. – Brussels, 2002. – 8 p.
2. UCITS IV. Towards a more efficient European funds market / Deloitte [Electronic resource]. – Dublin, 2011. – Mode of access: [http://www.deloitte.com/view/en\\_IE/ie/industries/financial-services/investment-management/our-services/ucits4/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_IE/ie/industries/financial-services/investment-management/our-services/ucits4/index.htm). – Date of access: 06.09.2012.
3. European Union: UCITS V Directive [Electronic resource]. – 2012. – Mode of access: <http://www.mondaq.com/x/190472/Securities/UCITS+V+Directive>. – Date of access: 06.09.2012.

4. International Statistical Release Q4 2012 / EFAMA [Electronic resource]. – Brussels, 2013. – Worldwide Investment Fund Assets and Flows. – 17 p. – Mode of access: [http://www.efama.org/Publications/Statistics/International/Quarterly%20%20International/1304\\_05\\_International%20Statistical%20Release%202012%20Q4.pdf](http://www.efama.org/Publications/Statistics/International/Quarterly%20%20International/1304_05_International%20Statistical%20Release%202012%20Q4.pdf). – Date of access: 02.02.2014.

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*ЕРЕМЕНКО Анна, аспирант*

*Кафедра «Экономики предприятия», Запорожская государственная инженерная академия, г. Запорожье, Украина*

**Summary.** *The article considers the key principles of motivation systems. A brand new algorithm for monitoring the motivation management at an enterprise. Also, modern ways to increase employee engagement to improve the efficiency. The article determines the most typical problems as well as the most actual tasks of personnel management. An approach is offered to personnel development basing on the principles of system and process approaches and taking in consideration the manifestation of human factor.*

**Ключевые слова:** *персонал, менеджмент, функции, мотивация, управление персоналом, рыночные отношения, предприятия, принципы, потребности, консультант по управлению персоналом, руководитель, деньги, демотивация, факторы.*

С развитием рыночных отношений и появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми владельцы уже не могли квалифицированно руководить, способствовало возникновению особого вида деятельности как «менеджмент», что в переводе с иностранных слов этот термин звучит как «управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности», и является не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, - управление предпринимательского типа. Одним из важнейших принципов современного менеджмента является демократизация управления – участие в управлении организацией всех сотрудников.

Мотивация – одна из основных функций менеджмента. Мотивация персонала - один из краеугольных камней бизнеса всех предприятий. В то время как одни читают американские учебники и труды гуру, другие внедряют собственный опыт и ориентируются на принцип «только так и не иначе». Термин «корпоративная социальная ответственность» пришел в нашу бытность недавно, однако включает в себя не только внешние активности компаний, но и работу с персоналом. Так что же такое работа с персоналом вообще и его мотивация в частности в условиях современной экономики?

Огромная ошибка топ-менеджеров нынешних компаний состоит в стремлении внедрять принципы, изначально непонятные персоналу. Мотивация, выражающаяся в деньгах, никуда не девается. Не стоит навязывать принципы, которые людям чужды [1, с. 24-25].

Консультанту по управлению персоналом сложнее, чем консультантам по финансам, техническим инновациям или маркетингу, «наглядно» показать клиенту прямую зависимость между результатами своей работы и прибылью. Только в последние годы у нас появляется уважение к таким понятиям, как управленческая прибыль, мотивация персонала, стратегическое управление. Таким образом, развитие консультирования в управлении персоналом напрямую зависит от менталитета управленцев. А он складывается из сложного переплетения «западного» образования, неверия в приложении «западных» же концепций на «нашем» рынке, уникальных невостребованных разработок отечественных специалистов и испорченной конъюнктуры «нашего» рынка

консультационных услуг псевдоконсультантами. На современном этапе у нас под управленческим консультированием в области управления персоналом понимается набор и отбор персонала, разработка системы мотивации. Мотивация персонала - это учет широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих, в конечном счете, эффективность его работы. Материальные стимулы, в принципе, всегда можно заменить их нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты [2, с. 286-287].

Каждый человек зависит от собственных потребностей, ценностей и мотивов, которые в значительной степени влияют на его поведение при выполнении повседневных задач и функциональных обязанностей на предприятии. Мотивы для каждого человека всегда индивидуальны. Повышение продуктивности труда персонала предприятия за счет стимулирования его деятельности должно базироваться на индивидуальных принципах мотивации. Большинство руководителей, выполняя свои функциональные обязанности, используют устаревшие принципы и подходы к мотивации кадров. Такое положение вещей позволяет решить только часть проблем, которые возникают на пути эффективного функционирования персонала предприятия. Зарубежные и отечественные ученые выделяют большое количество мотивационных факторов, а именно: деньги, карьера, слава, признание, самовыражение и самореализация [3, с.213]. Безусловно, деньги является наиболее очевидным и наиболее часто используемым средством для стимулирования персонала. С одной стороны, они являются мощным средством мотивации, а с другой - могут выступать фактором демотивации. Недостаток денег может вызвать неудовлетворенность работой, достаточное количество само по себе не приносит длительное удовлетворение. Это особенно актуально для людей, которые работают за фиксированный оклад. Такие люди могут испытывать положительные эмоции, радость. Но чувство эйфории может быстро исчезнуть, если работники не получают удовольствие от самой работы. Согласно этих соображений, можно сделать вывод, что внедрение эффективного мотивационного управления на предприятии должно базироваться на возможности использования комплекса мотивационных факторов. Система мотивации должна быть ориентирована на конечный результат, иметь справедливый характер и быть простой и понятной для каждого работника. Разработка мотивационной модели предполагает необходимость четко осознавать желаемые результаты, при этом важное значения приобретает система мотивации, которая тесно связана с жизненным циклом предприятия. Система мотивации должна быть гибкой, управляемой и изменяемой. При изменении ситуации на рынке или внутри компании, целей или задач руководители должны принимать немедленные решения, связанные с оптимизацией и приспособлением мотивационного управления на предприятии до новых изменений внешней и внутренней среды. Следующий этап, необходимый для разработки и внедрения системы мотивации заключается в проведении мониторинга мотивационного управления на предприятии в соответствии с разработанным алгоритмом, который предусматривает: анализ текущей ситуации, анализ полученных результатов, проведения необходимого реформирования.

1. Анализ текущей ситуации предполагает выявление демотивационных процессов на предприятии и мотивационных факторов и возможностей, необходимых для эффективного стимулирования деятельности персонала.

2. Анализ полученных результатов. Результат мониторинга соответствующих процессов заключается в получении руководителем индивидуальных и общих мотивационных критериев, которые необходимо удовлетворять для получения желаемого мотивационного эффекта.

3. Проведение необходимого реформирования. Результаты реформирования системы мотивационного управления на предприятии должны иметь долгосрочный характер. Методы работы, которые используются в процессе модернизации системы мотивации, могут иметь различные формы, но цель внедрения должна оставаться неизменной -

соответствие системы мотивации целям предприятия. Руководитель должен стараться удовлетворить потребности сотрудников и ликвидировать все факторы неудовлетворенности персонала предприятия [3, с.214-215].

Для каждого работника существуют его собственные мотивы, зависящие от конкретной ситуации, возраста, рода деятельности и т.д. [4, с.152]. Социологи изучили персонал среднестатистических предприятий и выделили шесть основных типов потребностей сотрудников. Охотники за бонусами — как правило, их большинство, 22 % коллектива. Они ищут как материальное вознаграждение, так и нематериальное. Идеальный вариант — подарочные сертификаты, туристические путевки. Этот сегмент более чем на половину представлен женщинами (58 %). Их мало интересуют поощрения, которые заставляют выйти за рамки компетенции, такие как участие в новом проекте, наставничество и др. Домоседы (20 %) — избегают поощрений, которые заставляют хотя бы на время оставить родных (корпоративные выезды, путевки). Для них важно сохранить баланс между работой и личной жизнью. Желанная награда — выходной день. Этот сегмент сотрудников старше других, на 54 % состоит из мужчин. Материалисты (19 %) — таких больше всего интересует слава, приветствуется только «золотая монета». Лучший способ мотивации — конкретные материальные блага: если не денежные, то система бонусов с использованием каталога подарков. Обычно в таких сотрудников наблюдается высокий уровень неудовлетворенности работой и, как правило, это женщины (59 %). Заключенные (17 %) — наименее материально мотивированные сотрудники. Их самая большая мечта — свобода. Чаще всего это люди, уже достигшие определенных результатов в жизни, которые имеют устойчивое материальное положение. Для них важна самореализация, они ищут работу, в которой доля контроля со стороны руководителя сведена к минимуму. Их рекомендуется поощрять гибким графиком, дополнительными часами отдыха, возможностью участия в конференциях, выставках, новых проектах. Как ни странно, но 55 % «узников» — женщины старше 45 лет. Охотники за похвалой (16%). Их наибольшая потребность — признание заслуг. Будет ли похвала сопровождаться денежной премией, не имеет основного значения. Они стремятся занять высокое социальное положение. В большинстве этот сектор представлен мужчинами (54%). Инициаторы (8 %) — отличаются наибольшим удовлетворением от работы и лояльностью к работодателю. Они любят свою работу и получают от нее удовольствие. Лучшая награда для них — особый статус, что приблизит их к уровню Топ-менеджера компании с управляющими функциями. Это преимущественно мужчины — 68%, из которых 42% — моложе 34 лет [4, с.154].

Подсистема мотивации персоналом включает пять групп стимулов, сочетание которых дает возможность активизировать деятельность работников по достижению установленных целей: профессиональные стимулы, трудовые стимулы, престиж и социальный статус, стимулы, связанные с карьерой и продвижением по службе, финансовые и экономические стимулы. В системе мотивации регуляторы мотивации, которые могут оказывать как положительное, так и негативное влияние, и главные мотиваторы, которые вступают в действие после регуляторов мотивации. Среди регуляторов мотивации выделяют следующие: рабочая среда (обеспечение оптимальных условий труда); вознаграждение (материальная - заработная плата, премии, предоставление путевок на отдых и т.д.); ощущение безопасности (ощущение принадлежности к предприятию, уверенность в завтрашнем дне, медицинское обслуживание); социальная защита (социальное страхование, страхование от безработицы, социальные льготы). Соблюдение этих аспектов мотивации обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей персонала, потребностей в безопасности и части социальных потребностей и, как следствие, побуждает работников к качественному выполнению обязанностей. Однако, если указанные аспекты не учитываются, то происходит демотивация работников, что приводит к снижению производительности труда, повышению текучести кадров на предприятии. Главные мотиваторы вступают в



действие после регуляторов мотивации. Среди них различают: социальное развитие - приобретение определенного социального статуса, продвижение по службе; личное развитие - приобретение новых умений и навыков, обучение в течение всей жизни; ощущение причастности - участие в реализации важных проектов, в принятии решений, доступ к определенной информации; - "интерес и вызов" - заинтересованность, возможность самореализации [5, с.98-99].

Проанализировав разные причины и мотивы, можно выделить проблемы, связанные с мотивацией работников. Ими являются:

1. Как показывает практика, в последнее время, материальная мотивация очень часто воспринимается сотрудниками как должное и отсутствие тех или же иных материальных стимулов рассматривается как минус работодателю. Особенно если это квалифицированные специалисты, дефицит которых ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета.

2. Неправильно построенная система нематериального стимулирования персонала в некоторых компаниях, в том числе, не внедрена система плавающего графика прихода-ухода в офис и из офиса или гибкого графика работы. В условиях большого города и бесконечных пробок это не просто удобно, это становится жизненно необходимым.

3. При построении системы мотивации часто не учитываются индивидуальные приоритеты людей, относящихся к разным группам населения в зависимости от возраста, пола, статуса, характера, различных ситуаций и так далее.

4. Человеческие потребности и поэтому, в принципе, расходы резко увеличиваются, ведь человек в таком случае предпочитает покупать себе те же вещи по более высокой цене и с лучшим качеством.

5. Через какое-то время наступает момент, при котором человек прекращает воспринимать поощрение или угрозу, они превращаются в обыденность. То есть со временем, даже самый совершенный механизм мотивации может устареть, поэтому нужно постоянно следить за его усовершенствованием.

6. Существует проблема текучести кадров, поэтому работодателю в современных условиях нужна система мотивации, которая не только смогла бы найти работника на место, но и удержать его и т.д.

7. Действующие принципы стимулирования, мотивации к труду, которые, как правило, базируются на старых, нерыночных факторах, не обеспечивают заинтересованности работников в достижении наилучших результатов труда, недостаточно учитывают его личный вклад.

8. В современных условиях экономики повышается роль материальных стимулов для обеспечения важных индивидуальных потребностей.

9. К сожалению, в последние годы широкое распространение приобрела выплата неофициальной, скрытой от налогообложения, заработной платы. Ситуация, которая сложилась в сфере организации заработной платы, свидетельствует о необходимости последующего реформирования системы мотивации труда на рыночных принципах.

10. На внедрение эффективной системы мотивации влияют такие проблемы, как: недостаточное количество информации: определение того, как мотивация работников влияет на повышение конкурентоспособности предприятия; достаточно низкая заинтересованность руководителей в стимулировании работников; негативные воздействия внешней среды на формирование мотивационной политики работников.

Именно на основе социально-экономических показателей можно сделать вывод о кризисе системы мотивации труда. Это определяется не только низким показателем реальной заработной платы, но и изменением ценностных ориентиров в системе мотивов к труду, а следовательно ни одна из современных систем мотивации не может быть применена так называемом чистом виде. Данные проблемы взаимосвязаны, из них вытекает ряд других проблем, осложняющих управления персоналом и снижают производительность труда [4, с.155].

Исходя из проблем мотивации труда, можно предложить следующее: кроме материальных стимулов в систему мотивации следует включить также механизм удовлетворения эмоциональных потребностей: уважение, признание, статус, комфорт и т.д. Это предложение не является новым, но мы считаем, что, объединив данные механизмы можно получить эффективную, налаженную систему мотивации труда. Социологи считают, что социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия в кризисной экономике необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентации и норм).
2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества).
3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам).
4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе).
5. Факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности).
6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников).
7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия).
8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям).

Хорошего работника можно не только удержать, но и дополнительно еще получать от него эффективный труд, если предоставить ему некоторые нематериальные услуги: свободный график, право работать над собственным проектом в рамках новой программы, возможность участвовать в ежегодной международной конференции, доставка корпоративным транспортом до места работы, продуктовые наборы к праздникам, льготные путевки в санаторий за выполнение плана и т.д [4, с.157].

#### **Литература**

1. Александр Данченко. У нас работает другой стимул, эмоциональный – «дело принципа»// Комп&ньон. - 25 апреля 2013 г. - 13-14 (839-840) 5. – с. 24-25.
2. Смирнов А. Ю. Проблемы управленческого консультирования// Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – У63 К.: ТзОВ «БУК», 2005. – 384 с., ил.
3. Крикуненко Д.А. Разработка системы демотивации персонала как одного из элементов мотивационного управления на предприятии// Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал / Нац. акад. управління. – Київ, 2012. – № 6 (132). – С. 212-217.
4. Тертичный А.О., Криловецкая А.Н. Проблемы построения эффективной системы мотивации персонала с учетом индивидуальных потребностей персонала в современных условиях развития рыночных отношений// Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси.- 2012.-№ 3. – с. 152-159.
5. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. балабанові, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЛЕЛИ Юлия, аспирант

Классический Частный Университет, г. Запорожье, 69002, Украина

**Summary.** *In article the main components of motivational strategy of human resource management are considered. The essay is dedicated to the determination of the essence of personnel which should be considered as the basic value of each organization. A comparative analysis of content and process-based approaches to motivation is given by the author. And, finally, it is defined that an effective system of motivation is a shortest way to implementation of the employment potential.*

**Keywords:** *motivation, motive, incentive, needs, work incentives.*

**Основной текст.** Проблема мотивации персонала предприятия приобретает важное значение, поскольку решение задач, которые стоят перед обществом в условиях рыночной экономики, возможно лишь при условии создания надлежащей мотивационной системы, способной побуждать персонал предприятия к эффективной деятельности. Речь идет о применении таких форм и методов стимулирования трудовой деятельности, которые способствовали бы его высокой результативности и конкурентоспособности. Исходя из этого важным условием эффективной деятельности предприятия является создание действенного, адаптированного к новым требованиям, механизма мотивации труда персонала.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Значительный вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли известные зарубежные ученые: Адамс Дж. С., Альдерфера К., Врум В., Герцберг Ф., Лоулер Э., МакКлеланд Д., Маслоу А., Портер Л.В., и другие. Среди украинских и российских ученых, занимающихся исследованными концепциями мотивации трудовой деятельности, следует отметить, Бакулину А.С., Майорову Н.В., Мачтакову А.Г., Пырьева А.И., Резникову А.С., Разумовского С.А.

**Цель работы.** Определить основные мотивы и стимулы, влияющие на работу сотрудников организации, рассмотреть составляющие мотивационной стратегии и определить основные направления ее совершенствования.

**Изложение основного материала исследования.** За последние три десятилетия учеными было разработано множество теорий мотиваций. Существует также много вариантов их группировки и классификации. Однако необходимо отметить, что на сегодняшний день ни один метод классификации не завоевал всеобщего признания. Весьма вероятно, что дальнейшее развитие теорий мотивации приведет к некоторому синтезу подходов, так как при всех противоречиях между существующими теориями ясно прослеживается их взаимодополняемость.

Методологические аспекты мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия .

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические. [6, с.35]

Определяя мотивацию как процесс формирования внутренних побудительных сил работника для достижения личных целей или целей организации, необходимо в контексте настоящего исследования акцентировать внимание на том, что выделяют две формы мотивации:

1) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении;

2) внешняя мотивация – как сделать, чтобы “замотивировать” людей.

Внутренним побудителем работника к действию, к тем либо иным поступкам в процессе трудовой и другой деятельности является мотив.

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем либо другим образом.

Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той либо другой ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны и часто они складываются под воздействием эмоций и темперамента работника [5, с. 182].

Современная практика мотивации позволяет выделить такие виды стимулов: в зависимости от влияния – материальные и нематериальные; по форме вознаграждения – денежные и неденежные; по направленности действия – прямые и непрямые; по результатам труда – по качеству труда, по производительности труда, по интенсивности труда; по срокам действия – коротко-, средне- и долгосрочные стимулы. Действующие принципы стимулирования, мотивации к труду, которые, как правило, базируются на старых, нерыночных факторах, не обеспечивают заинтересованности работников в достижении наилучших результатов труда, недостаточно учитывают его личный вклад.

Среди материальных стимулов ведущее место занимает заработная плата. Она отражает как стоимость рабочей силы, так и цену услуги, которую предоставляет наемный работник. Такое понимание двойственности заработной платы позволяет сделать вывод о тенденции разрешения экономического противоречия заработной платы в условиях рыночной экономики: ее размеры определяются как требованиями закона стоимости рабочей силы, так и требованиями законов рынка. Функции зарплаты находят свое отражение в формах и системах заработной платы. Одновременно необходимо шире использовать другие формы заработной платы, которые непосредственно зависят от качественных и количественных результатов труда конкретных работников.

Очевидная форма награды – деньги. Тем не менее, есть сомнение в эффективности денег как средства мотивации. Дело в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя не достаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности. Однако необходимо учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, которые прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора необходимо:

- платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
- давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основе справедливости;
- связать плату с качеством исполнения или результатом таким образом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- убедить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой [2, с. 97].

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников.

Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека. [1, с. 88-101]

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание - личное и публичное, ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия [3, с.324].

Решающий вклад в развитие содержательных теорий мотивации сделал известный американский психолог Абрахам Маслоу, который выразил предположений о том, что поведение каждого человека определяется широким спектром потребностей (рис. 1).



Рис. 1. Иерархия (пирамида) потребностей А. Маслоу [7]

Наиболее содержательной и емкой среди всех существующих процессуальных теорий мотивации на сегодняшний день считается теория (модель) Портера-Лоулера (рис.2), авторами которой являются Лайман Уайт Портер и Эдвард Лоулер

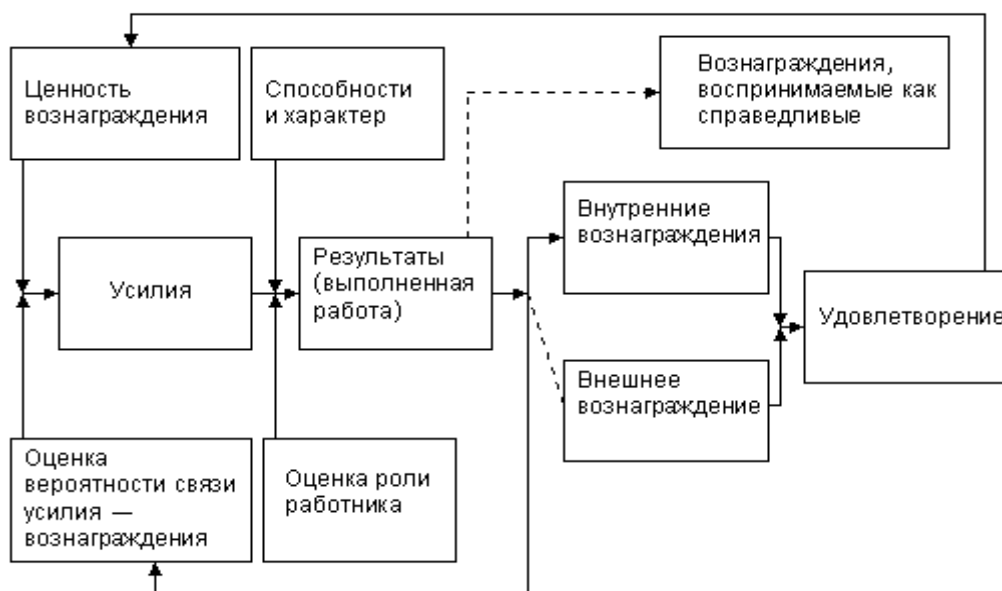


Рис. 2. Модель мотивации Портера –Лоулера [4, с.366]

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

**Выводы.** Обобщая вышеприведенное, считаем целесообразным отметить, что работа по мотивации персонала пронизывает практически все системы управленческой деятельности, которые присутствуют в каждой современной организации. Комплексная система мотивации должна учитывать все потребности и интересы каждого отдельного работника в трудовом коллективе, формировать мотивационно-стимуляционную основу деятельности как в макро-, так и в микросреде организации, влиять на мотивационную сознание работника.

Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте. Особое значение при этом приобретает осознание людьми высоких и общественно значимых мотивов, таких, как цель собственной жизни, призвания т.п.. Правильный выбор мотивов является одной из основных целей человека, определяющий уровень развития его как личности.

#### Литратура

1. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 88-101.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 2009. – Т. 2. –384с
3. Лукьянченко Н.Д. Мотивация персонала: учеб. пособие / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л.Бунтовская. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 324 с
4. Майорова Н. В. Социология управления: [учеб. пособ.] / Н. В. Майорова, С. А. Баркалов, А. И. Половинкина, И. С Половинкин. – Воронеж: Научная книга, 2011. – 403 с.

5. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления / Н.О. Вербицкая // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: Видавництво КПУ, 2013. – №1 (70). – С. 181-184.
6. Удальцова М.В. Теории мотивации: [учеб. пособ.] / М.В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ. – С.59.
7. Saul McLeod (2012). Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

## СТРАХОВАНИЕ В ЭКОНОМИКЕ РЫНОЧНОГО ТИПА

*ШМАТКО Екатерина, аспирант*

*Классический Частный Университет, г. Запорожье, Украина*

**Summary.** *Market economy based on free choice of citizens. In principle, everyone can decide for himself what he should do. Man is free to spend their income and to decide what part of their direct consumption, and what – to accumulate. In addition, a person is given the freedom to enter into agreements with other people. All this allows the insurance market, offering a wide range of insurance services. The free play of supply and demand in a market economy fosters the emergence of insurance services that are necessary to a potential policyholder.*

**Keywords:** *insurance, the insurer, the insurance market, the insurance service, diversifications*

**Основной текст.** Свобода ценообразования, выраженная в тарифных ставках на страховые услуги, создает условия для конкуренции между страховщиками. Страховой рынок выполняет регулирующую функцию при условии существования экономической конкуренции. Сама по себе конкуренция не обеспечивает успехов на страховом рынке. Эти успехи в значительной степени зависят от страховщика, который побуждает сотрудников страхового общества к постоянному поиску новых потенциальных клиентов, совершенствованию форм и методов страхового обслуживания. Важно, особенно на этапе создания страхового общества, чтобы страховщик лично руководил всей его внутренней и внешней деятельностью, закладывая тем самым основы страховой культуры.

Новые информационные технологии, облегчающие доступ к информации, способствовали внедрению в страховое обслуживание кредитных карточек.

Усиливается конкуренция между страховыми компаниями и коммерческими банками, которые в рамках диверсификации банковского обслуживания активно внедряются в страховой бизнес (особенно в страхование жизни, которое приносит банкам большую прибыль и связано с небольшим риском).

**Основными целями** исследования являются определение организации страхового дела и выявление его функций, задач и роли в экономике.

**Основные результаты исследования.** Страхование - отношения по защите интересов физических и юридических лиц, Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований при наступлении определенных страховых случаев за счет денежных фондов, формируемых страховщиками из уплаченных страховых премий (страховых взносов), а также за счет иных средств страховщиков.

Страховая деятельность (страховое дело) - сфера деятельности страховщиков по страхованию, перестрахованию, взаимному страхованию, а также страховых брокеров, страховых актуариев по оказанию услуг, связанных со страхованием, с перестрахованием.

Целью организации страхового дела является обеспечение защиты имущественных интересов физических и юридических лиц, Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований при наступлении страховых случаев.

Задачами организации страхового дела являются:

- проведение единой государственной политики в сфере страхования;

- установление принципов страхования и формирование механизмов страхования, обеспечивающих экономическую безопасность граждан и хозяйствующих субъектов на территории Украины.

В рыночной экономике отрасль страховых услуг играет важную роль для всего общества. Ситуация в странах переходящих к рыночной экономике является уникальной: застойная, монополистическая система со временем уступает место динамичной, конкурирующей рыночной экономике. Поскольку, страховая деятельность в новой среде сопровождается значительной неуверенностью и большим количеством бизнес-рисков, повышение эффективности страховой деятельности возможно лишь путем проведения эффективной государственной политики, направленной на регулирование страхового рынка в Украине.

Страховой рынок должен отображать конкретные условия конкретной страны, а именно, уровень развития социально-экономической сферы. Украина только недавно начала создание собственного страхового рынка. Из-за того, что Украина находится на переходном этапе развития, структура страхового рынка может конкретно отличаться от зарубежных стран в плане отношений между отдельными видами страхования, да и сам механизм украинского страхования пока не совершенен.

Страховые отношения известны, по крайней мере, с эпохи позднего средневековья. Тогда, в результате великих географических открытий, заметно расширились горизонты международной торговли и предпринимателям потребовались крупные суммы капитала, чтобы использовать новые возможности. Рост богатства общества и степень удовлетворения его потребностей в решающей мере зависели от страхования.

Роль страхования заключается в обеспечении непрерывности, бесперебойности и сбалансированности общественного воспроизводства и проявляется в конечных результатах, которые выражаются в: в снижении степени риска неблагоприятного исхода операций;

- в экономической стабильности за счет возмещения ущерба и потерь;
- в участии временно свободных средств страховых фондов в инвестиционной деятельности;
- в пополнении доходов государственного бюджета за счет части прибыли страховых организаций.

Роль страхования в системе общественного воспроизводства предполагает наличие сферы страховых услуг, соответствующей типу экономического развития государства. В условиях рыночной экономики наряду с традиционным использованием возможностей страхования по защите от чрезвычайных явлений природного характера и техногенных рисков у хозяйствующих субъектов резко возрастает потребность в страховании предпринимательских рисков, т.е. в страховом покрытии ущерба, возникающего при нарушении финансовых и кредитных обязательств, неплатежеспособности контрагентов и действия других экономических факторов, ведущих к потере прибыли и реальных доходов.

Таким образом, страхование является неотъемлемым компонентом экономической и социальной сферы, важным элементом рыночной инфраструктуры, оно непосредственно затрагивает интересы общества и хозяйствующих субъектов, обеспечивая защиту их интересов.

Тесно связаны между собой страхование и предпринимательство. Как тип хозяйственного поведения предпринимательство нуждается в страховании. Для предпринимательства характерно организационно- хозяйственное новаторство, нахождение новых, более эффективных способов использования ресурсов, гибкость, постоянная самообновляемость, готовность идти на риск. Возникают страховые интересы как форма выражения материальных потребностей. Эти страховые интересы ориентируют предпринимательство на овладение перспективными факторами развития, на поиск новых сфер приложения капитала.



Как экономическая категория страхование представляет систему экономических отношений, включающую совокупность форм и методов формирования целевых фондов денежных средств и их использования на возмещение ущерба при различных непредвиденных неблагоприятных явлениях, а так же на оказание помощи гражданам при наступлении определенных событий в их жизни. Переход к рыночной экономике обеспечивает существенное возрастание роли страхования в общественном воспроизводстве, значительно расширяет сферу страховых услуг. При командно-административной системе управления народным хозяйством, доминирующей роли государственной собственности и слабой экономической ответственности руководителей и трудовых коллективов за ее сохранность страхование не могло получить подобающего ему места в экономике.

Экономическая категория страхования является составной частью категории финансов. Однако, если финансы в целом связаны с распределением и перераспределением доходов и накоплений, то страхование охватывает только сферу перераспределительных отношений. Страхование становится наиболее эффективным методом возмещения ущерба, когда в нём участвуют миллионы страхователей и застрахованы сотни миллионов объектов. Тем самым обеспечивается достаточная концентрация денежных средств в едином фонде, называемом страховым. Учитывая особенности страхования можно дать такое определение: Экономическая категория страхования проявляется в практике хозяйствования в качестве одного из методов формирования и использования страхового фонда. Экономическая необходимость использования именно категории страхования для формирования и использования страхового фонда появляется тогда, когда государство лишено возможности широкого маневрирования финансовыми ресурсами хозяйственных звеньев (предприятий, организаций, обществ) и тем более средствами отдельных граждан. Имущественная обособленность хозяйств и семей граждан создаёт объективные условия для страховой защиты соответствующих объектов с помощью такого метода, как страхование. В тот период развития экономики нашей страны, когда государственные предприятия не имели достаточной хозяйственной самостоятельности, и государство могло широко маневрировать их финансовыми ресурсами, не было и острой необходимости использовать страхование в качестве методов страховой защиты имущества и доходов указанных предприятий. Переход на основы рыночного хозяйствования делает для них страхование необходимым. В условиях перехода экономики на рыночные отношения существенно возрастает роль страхования в решении проблем страховой защиты общественного производства и жизненного уровня населения. Заканчивается период недооценки страхования как метода страховой защиты, поскольку страхование становится объективно необходимым элементом рыночных отношений. Происходит монополизация страхового дела в стране и становление страхового рынка.

Развертывание рыночных отношений, когда каждый товаропроизводитель начинает действовать на свой страх и риск, повышает роль и значение страхования. При этом, наряду с традиционным назначением- обеспечением защиты от природной стихии (землетрясения, наводнения, бури и др.), случайных событий технического и технологического характера (пожара, аварии, взрыва и др.), объектом страхования все больше становятся убытки от различных криминальных явлений (кражи, разбойные нападения, угон транспортных средств и др.). Предприятия и организации различных форм собственности, выступающие в качестве страхователей, испытывают потребность в возмещении не только ущерба, выражающегося в гибели или повреждении основных фондов и оборотных средств, но и в компенсации недополученной прибыли или дополнительных расходов из-за вынужденных простоев предприятия (неритмичные поставки сырья, неплатежеспособность оптовых покупателей).

Изменения затрагивают также сферу имущественного и личного страхования граждан, что непосредственно связано с экономическими интересами населения.

Соотношение долгосрочных и краткосрочных договоров страхования, сочетание рисковых и сберегательных условий страхования, уровень банковского процента на резерв взносов по договорам страхования жизни, учет ценовых тенденций и осуществление антиинфляционных мероприятий с переходом к рыночной экономике неизбежно становятся предметом страховой политики. Возрастает предложение страховых услуг. Происходит постепенное формирование страхового рынка.

В экономике рыночного типа страхование выступает, с одной стороны, средством защиты бизнеса и благосостояния людей, а с другой - коммерческой деятельностью, приносящей прибыль. Источниками прибыли страховщика выступают доходы от собственно страховой деятельности, от инвестиций временно свободных денежных средств в объекты материального производства, непромышленной сферы, акции предприятий, банковские депозиты и т.д.

Страхование служит важным фактором стимулирования хозяйственной активности в условиях рыночной экономики, создает для всех участников рыночных отношений равные права, дает сильные психологические мотивации экономической деятельности, стремление получить выгоду, желание рискнуть, «проверить себя».

Страхование также предусматривает замкнутое перераспределение ущерба с помощью специализированного денежного страхового фонда, образуемого за счет страховых взносов. При страховании возникают перераспределительные отношения по формированию и использованию этого фонда, что приближает страхование к финансам, но одновременно и подчеркивает особенности. Движение денежной формы стоимости в страховании подчинено степени вероятности нанесения ущерба в результате наступления страхового случая.

Есть одна особенность страхования, которая приближает его к категории кредита,- это возвратность средств страхового фонда.

Известно, что именно кредит обеспечивает возвратность полученной денежной ссуды. Однако, отмечая такую возвратность страховых платежей как характерную черту страхования, следует иметь в виду, что она относится, прежде всего, к страхованию жизни. Действительно, большая часть взносов (нетто-платежи) возвращается при наступлении страхового случая (дожитие застрахованного до определенного срока или в случае его смерти). Это действительно возврат взносов, и он имеет обязательный характер. Но при имущественном страховании от несчастных случаев и при многих прочих видах страхования выплаты страхового возмещения или иным рисковым видам теряется адресность этих сумм. Экономическое содержание этих выплат отлично от возврата страховых платежей.

Таким образом, выступая в денежной форме, закрепляя эти отношения юридическими документами, страхование имеет черты, соединяющие его с категориями «финансы» и «кредит», и в то же время как экономическая категория имеет характерные только для нее функции, выполняет присущую только ей роль.

Функции страхования и его содержание как экономической категории органически связаны. В качестве функций экономической категории страхования можно выделить следующие:

1. Формирование специализированного страхового фонда денежных средств.
2. Возмещение ущерба и личное материальное обеспечение граждан.
3. Предупреждение и минимизация ущерба.

**Выводы.** Страховой рынок — это особая социально-экономическая среда, определенная сфера экономических отношений, где объектом купли-продажи выступает страховая защита, формируются спрос и предложение на нее.

Страховой рынок тесно связан со всеми звеньями процесса воспроизводства. Будучи составной частью экономики, страховой рынок отражает состояние и уровень развития производительных сил общества и в то же время активно влияет на развитие

экономики. Страховой рынок подразделяется по отраслевому признаку, кроме того, по масштабам — на национальный, региональный и международный.

Высокая доля ответственности страховщика за социальные последствия его деятельности требует организации государственного страхового надзора.

В общественном сознании недоверие к страховой идее воплощается в претензиях населения к государственным институтам. Именно поэтому государство не может находиться в стороне от страховой деятельности, увязывая интересы страховщиков, населения и экономики в целом. Основная проблема государственного страхового надзора — величина резервов, гарантирующих платежеспособность страховщика.

#### Литература

1. Украина. Законы. О страховании: Закон Украины // Ведомости Верховной Рады Украины (ВВР). — 1996. — № 18. — Ст. 78.

2. Ченцов В.М. Структура системы страхования предпринимательских рисков промышленного предприятия / В.М. Ченцов // Сб. науч. тр. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/08.shtml>.

3. Официальный сайт Национального банка Украины [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bank.gov.ua/control/uk/index>.

4. Гулд Бр. Ипотечное страхование: продукты и вопросы ценообразования // Дубна. Международный семинар. Жилищное финансирование, ипотечное жилищное кредитование. — 2004. — С. 93–97.

5. Балабанов И.Т. Страхование: учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов // — СПб.: Питер, 2003. — 256 с.

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

*ГОНЧАРУК Пётр, аспирант*

*Классический частный университет, г. Запорожье, Украина*

**Summary.** *Barriers to achieve competitiveness by Ukrainian enterprises at international markets are discussed in this article. The main factors that influence on the international competitiveness of Ukrainian enterprises are analyzed and ways to improve their competitive advantages are suggested. It is proved that the development of enterprises should be formed such a way that their products acquire high competitive properties and technical novelty for a long period of time.*

**Keywords:** *competition, competitiveness of the enterprise, competitive advantages, the international market.*

В процессе становления Украины как самостоятельного, независимого государства были созданы необходимые условия для формирования в стране национальной экономики и органичного вхождения ее в международное экономическое пространство. Вместе с тем, перестройка украинской экономики, как весомой составляющей части мирового хозяйства, невозможна без радикальной трансформации всей общественной жизни страны на основе либерализации и создания благоприятного инвестиционного климата. Все это требует соответствующей модификации форм и методов функционирования украинских предприятий, действующих на международном рынке. Отдельные вопросы по решению данных вопросов освещены в работах как украинских, так и зарубежных авторов, таких как: Должанский И.З., Лозенко А.П., Марцин В.С., Портер М., Сиваченко И.Ю., Скидин О.Л., Теслюк Н.П., Фатхутдинов Р.А., Щербак В.Г. и другие.

Для эффективного вхождения украинских предприятий в мировое экономическое пространство необходимо производить такую продукцию, которая будет конкурентоспособной на зарубежных рынках. Это может быть достигнуто, при разработке

стратегии продвижения национальной экспортируемой продукции на мировой рынок. Данная стратегия должна базироваться не просто в наращивании объемов экспорта, а и в содействии созданию долгосрочных конкурентных преимуществ, стабильном расширении и качественном улучшении позиций страны на мировом рынке с учетом этих преимуществ. Для этого необходимо иметь четкую концепцию экономической политики, которая способствовала бы расширению экспорта Украины только в сочетании с общими целями макроэкономической политики страны [1, с. 35].

Материальной основой стратегии продвижения продукции украинских предприятий на зарубежных рынках является экспортный потенциал страны. Общеизвестно, что Украина имеет большой экспортный потенциал. Площадь страны составляет 0,4% общей мировой суши, а численность населения 0,8% общемирового количества людей, в то же время в Украине производится 5% мирового минерального сырья и продуктов его переработки. Разведанные запасы полезных ископаемых Украины оцениваются примерно в 7 трлн. дол. В мировом производстве марганцевой руды доля Украины составляет 32%. Украинские предприятия экспортируют около 30% глинозема и 18% добываемых каолинов. Кроме того, Украина располагает конкурентоспособными технологиями в аэрокосмической отрасли, ракетно- и судостроении, производстве новых материалов, биотехнологии, регулировании химических, биохимических и биофизических процессов. Значительным потенциалом обладают также агропромышленный и энергетический комплексы Украины [2, с.94-95]. Таким образом, имеются достаточные основания для того, чтобы утверждать, что Украина имеет шансы для укрепления своих позиций на мировом рынке.

Достижение этих целей возможно лишь при условии проведения соответствующей экспортрасширяющей политики, когда рядом с развитием традиционного экспорта будут развиваться и потенциальные экспортные отрасли в соответствии с тенденциями на мировом рынке. Этого можно достичь при содействии в структурной политике производства товаров высокой степени переработки путем использования передовых технологий, которые позволят эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

На основе анализа классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность страны, предложенной М. Портером, определены основные направления формирования стратегии украинских предприятий на международных рынках.

**Первое направление:** наука и технология. С одной стороны, Украина имеет определенные научные и технические разработки в аэрокосмической отрасли, ракетно- и судостроении, производстве новых материалов, биотехнологии, регулировании химических, биохимических и биофизических процессов, а также и в других отраслях, а с другой – существует достаточно большое технологическое отставание страны в пищевой промышленности, ряде отраслей машиностроения, в производстве информационно-вычислительных систем и т.п. Например, пищевая промышленность Украины (при достаточно высокой производительности сельскохозяйственного производства и наличия передовых технологий и оборудования предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции), могла бы успешно продвигаться на международном рынке.

**Второе направление** тесно связано с первым: для преодоления технологического отставания необходимы соответствующие капиталовложения, которые в значительной степени могут быть достигнуты за счет иностранных инвестиций [3, с.147-148]. Существует много путей привлечения иностранного капитала для инвестирования экономики страны. Важнейшими из них являются:

- кредиты, займы и гранты международных финансовых институтов, стран, государственных учреждений, международных фондов, экспортных агентств, банков и т.п.;

- прямые инвестиции через создание предприятий с иностранным капиталом, в том числе совместных предприятий;

- портфельные инвестиции путем продажи иностранным резидентам и нерезидентам ценных бумаг.

На современном этапе развития экономики Украины из-за значительных рисков, а также нестабильного инвестиционного климата страны, фактические объемы и доля иностранных инвестиций в реальную экономику остаются незначительными по отношению к масштабам экономики.

**Третье направление** определяется такими факторами как инфраструктура и информация. На сегодня уровень развития этих двух факторов в Украине недостаточен. Украинские экспортеры имеют низкий уровень квалификации и осведомленности о ситуации на международных рынках. В результате, достаточно часто это приводит к неоправданному занижению цен и проведению демпинговых торговых операций на мировом рынке, что ведет к ответной реакции со стороны других государств и создает для украинских экспортеров имидж "нечестных конкурентов".

Безусловно, эффективному формированию стратегии внешнеэкономической деятельности украинских предприятий мешает недостаточное развитие систем связи и транспортной инфраструктуры. Эта проблема является актуальной, поскольку географическое положение Украины делает транспортные услуги одним из направлений международной специализации в торговле услугами.

Среди других проблем следует назвать неэффективную систему межведомственной статистики в Украине, данные, которой довольно часто дают лишь общее представление об определенных процессах и не в полной мере позволяют сделать достоверные выводы. Вместе с тем, создание инфраструктуры и обеспечение свободного и эффективного доступа к необходимой, с точки зрения деятельности украинских предприятий на мировых рынках, информации всегда было и есть одной из главных задач государства [5, с.41-42].

Следующий весомый фактор - фактор рабочей силы. По этому фактору Украина имеет сравнительные преимущества – это достаточно высокий научно-технический потенциал и большое количество дешевой квалифицированной рабочей силы.

Основополагающим элементом анализа является также оценка степени зрелости отрасли. При этом принимаются во внимание темпы роста показателей отрасли, потенциал дальнейшего роста, существующий ассортимент изделий, состояние конкуренции, доля рынка, принадлежащая компании, характер применяемой технологии.

Какой же уровень международной конкурентоспособности товаров или услуг можно считать достаточным? На наш взгляд, это такой уровень экономики страны и ее предприятий, который обеспечивает, во-первых, поддержку растущих стандартов, а во-вторых достижение (сохранение) таких позиций в мировой экономике, когда национальные товары и услуги успешно реализуются на международных рынках. Как показывает практика, устойчивой конкурентоспособности достигают лишь те страны, которые могут оптимально реализовывать свои национальные преимущества, ориентируясь на постоянное повышение производительности труда. Для достижения такого уровня и необходимо наличие определенных внутренних и внешних условий, которые составляют потенциал конкурентоспособности предприятий страны в целом.

Вместе с тем в Украине ощущается негативное влияние международных экономических факторов: отток капитала за границу, хронический дефицит торгового баланса и ряд других.

Если учитывать существующую совокупность внутренних и внешних факторов, то можно утверждать, что для Украины актуальной является проблема обеспечения, прежде факторной конкурентоспособности. Такой подход означает мониторинг изменений позиции страны на международных рынках в зависимости от уровня развития национальной экономики, которая характеризуется реальным использованием факторов экономического роста [2, с.87-88].

Для обеспечения условий повышения конкурентоспособности необходимо разработать четкую государственную стратегию достижения конкурентоспособности национальной экономики Украины, которая отвечала бы ее ресурсотехнологическому уровню. В связи с этим, следует переосмыслить традиционные подходы относительно целей и условий формирования украинской модели открытой экономики. Такая модель может быть создана на основе приятия очевидных корреляционных взаимосвязей внутренней и внешней макроэкономической политики. Так, структурная перестройка сказывается на параметрах конкурентной продукции, а расширение экспорта является положительным фактором ее проведения.

Безусловно, государственная программа должна быть ориентирована на решение следующих основных проблем:

- создание благоприятных предпосылок для достижения конкурентных преимуществ;
- поиск конкурентоспособных отраслей (предприятий);
- организация процесса рационального использования средств государственного бюджета на поэтапное преобразование этих отраслей в отрасли, имеющими реальные конкурентные преимущества.

Необходимые условия для повышения конкурентоспособности украинских предприятий могут быть созданы в результате проведения более взвешенной фискальной и денежно-кредитной политики [7, с.62-63].

Существенное влияние на конкурентоспособность украинских предприятий оказывает налоговая политика. Главным ее принципом должны быть умеренность и расчет не на высокие ставки, а на широту базы налогообложения. Также известно, что масса собираемых налогов увеличивается при падении ставок налогообложения. Если налоги уменьшаются, качественно увеличивается оборот и масса производимых товаров, подлежащих налогообложению, улучшается хозяйственная конъюнктура.

В Украине же налоговая нагрузка составляет более половины ВВП. Предприятия обязаны платить около 20 обязательных общегосударственных и около 9 местных налогов и сборов. При уплате всех этих налогов предприниматель практически остается без средств не только для расширенного, но даже для простого воспроизводства.

Таким образом, для создания благоприятных внутренних условий, при которых украинские предприятия могут достичь соответствующего уровня международной конкурентоспособности, необходима взвешенная налоговая политика, которая позволит этим предприятиям работать высокоэффективно и производить продукцию на уровне мировых стандартов.

Продуманная политика в денежно-кредитной сфере должна предотвращать дальнейшие всплески инфляции, гарантировать прогнозируемый курс национальной валюты, удешевить кредиты, наладить систему долгосрочного кредитования производства, развить систему экспортных кредитов и гарантий.

Важным условием для повышения конкурентоспособности является активная инвестиционная политика, которая гарантирует достижение макроэкономической стабилизации. Но все же, несмотря на достигнутую макроэкономическую стабильность, Украина остается непривлекательной для прямых иностранных инвестиций. Дают о себе знать традиционные факторы инвестиционной непривлекательности – недостаточная надежность и авторитарность законодательной базы, сравнительно низкая рентабельность отраслей и конкретных объектов инвестирования, препятствия административно-бюрократического характера и т.д.

В Украине реанимирование экономики и ее оживления невозможны без наполнения сферы производства реальным капиталом. Для решения данных вопросов могут быть использованы такие способы, как: ослабление налогового бремени с расширением налоговой базы и легализацией "теневой" экономики, поиск путей привлечения сбережений населения; мобилизация их через ценные бумаги; селективное стимулирование крупных прямых иностранных инвестиций, использование иностранных кредитов и т.д.

Эффективной может быть и практика совместного участия в высокоприбыльных проектах государства и предпринимательских кругов, которая может реализоваться в различных формах. О положительном опыте такого сотрудничества свидетельствует опыт многих высокоразвитых стран [5, с.42-43].

Благоприятные условия для достижения международной конкурентоспособности украинских предприятий создаются в результате деятельности совместных предприятий в свободных экономических зонах и на территориях приоритетного развития.

Зарубежный опыт показывает, что украинский конкурентный потенциал формируют предприятия среднего и малого бизнеса. Кроме того, необходимые условия должны быть созданы и для развития сферы услуг, которая играет большую роль в поддержании конкурентоспособности развитых стран мира.

Среди внутренних условий достижения международной конкурентоспособности украинских предприятий не последнюю роль играет социальный фактор. Для работников предприятий, производящих конкурентоспособную продукцию на экспорт, должны быть созданы такие условия, при которых они чувствовали бы положительное влияние результатов этой деятельности на свой уровень жизни.

Что касается внешних условий международной конкурентоспособности продукции украинских предприятий, то на их формирование могут влиять как объективные, так и субъективные факторы.

Объективные факторы возникают под действием общих закономерностей развития международного рынка. Важнейшим из них является конкретная ситуация на рынке той или иной продукции. Поэтому украинским предпринимателям необходимо изучать эту ситуацию и в своих действиях приспособляться к ней.

Субъективные факторы полностью зависят от действия отечественных предпринимателей на международном рынке. Здесь важнейшим фактором может быть положительный имидж отечественного предприятия, надежность его как партнера и высокое качество производимой продукции [4, с.224].

**Выводы.** Конкурентоспособность предприятий необходимо формировать таким образом, чтобы их продукция сохраняла высокие конкурентные качества и техническую новизну в течение длительного времени. Именно такие предприятия сохраняют лидерство в мировом производстве. При разработке программы развития следует учитывать много факторов: характер деятельности предприятия, его структура, кадровый потенциал, особенности отрасли, тенденции развития макроэкономических процессов, состояние правовой базы, регламентирующей условия хозяйственной деятельности, и др. Исходными данными для выбора программы развития служат как макроэкономические факторы, так и внутренние возможности предприятия, а основная задача, решаемая при этом, состоит в обеспечении согласованности между целями и ресурсами.

#### Литература

1. Марцин В.С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товару / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1(79). – С. 35-39.
2. Управление международной конкурентоспособностью предприятия: [учеб. пособ.] / Под ред. И.Ю. Сиваченко. – Киев: ЦУЛ, 2005. – 186 с.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З.Должанський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006.- 384 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: [учеб. пособ. для внз.] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 312с.
5. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В.Г. Щербак, А.П. Лозенко // Фінанси України. – 2007. – №4. – С. 41-43.
6. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – №11. – С. 17-20.
7. Скідін О.Л. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку / О.Л. Скідін // Наукова-технічна конкуренція. – 2007. – №5. – С. 61-64.

# КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*СИВОЛАПЕНКО Наталья, ассистент*

*Кафедра корпоративных финансов и контроллинга, ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет, имени Вадима Гетьмана», г. Киев, Украина*

**Summary.** *In modern conditions of market relations, which are accompanied by the negative impact of the global financial crisis, there are new requirements for the level of financial management of the enterprise. Important problems arise before business entities in connection with the searching for effective management practices that would reduce the impact of external and internal factors on their activities. Controlling the financial system in the enterprise can become one of the ways to establish effective management.*

**Ключевые слова:** *контроллинг, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, управление предприятием, управленческие решения, менеджмент организации*

В современных условиях трансформации экономики процесс управления предприятием требует комплексного решения многочисленных проблем с использованием новых подходов к управлению. Проблемы возникают под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам, в первую очередь, относятся быстро изменяющаяся экономическая ситуация, рыночные критерии эффективности, неопределенность правовой стороны деятельности предприятия, конкуренция. Внутренним фактором является среда принятия решения, которая в последнее время чаще всего является неопределенной. Условия неопределенности связаны с недостаточностью и неполнотой информации для оперативного управления предприятием.

Поэтому необходим некий инструмент, который позволит: своевременно выявлять неблагоприятные ситуации внутри предприятия; корректно определять и ставить цели перед руководством предприятия; выявлять причины, вызвавшие неблагоприятную ситуацию; обеспечивать информационную поддержку управления бизнес-процессами на предприятии; прогнозировать изменения на предприятии под воздействием тех или иных управленческих воздействий, или факторов внешней или внутренней среды.

Для решения вышеописанных задач современные условия функционирования предприятий предлагают использование такого инструмента как контроллинг.

Понятие «контроллинг» происходит от англ. «to control», что в экономическом смысле значит «управлять», «наблюдать». Само понятие появилось в Америке, позже в 1970-ые годы распространилось в Западной Европе, и только в начале 1990-х годов его стали применять в бизнес-практике стран постсоветского пространства [1, с. 206-207].

Идеология и общность суждений относительно самого понятия контроллинг и его элементов сформировало две школы: американскую и немецкую.

В «американской» школе сфера деятельности контроллинга сужена до промежуточного звена между финансовой отчетностью и контролем. А в видении «немецкой» школы — расширена до весомой составляющей в процессе принятия управленческих решений. В американской школе под контроллингом понимают интегрированную подсистему менеджмента организации и использования ресурсов, которая основывается на методах планирования, учета, анализа и управления. Такая система создана для получения информации о производстве на предприятии.

В трактовке «немецкой» школы, наоборот, контроллинг — это ориентированное на будущее экономическое учение, которое объединяет в себе стратегическое и оперативное планирование относительно центров ответственности, анализирует данные и вносит предложения относительно управления компанией. В немецкой интерпретации



контроллинг также касается информации, данной разными подразделениями: отделом маркетинга, финансового и стратегического менеджмента, бухгалтерией и т.д. [4, с. 21]. Автор считает такое трактование более точным.

Одновременно с использованием контроллинга в деятельности компаний осуществляется адаптация данной подсистемы управления к национальным особенностям ведения бизнеса, присущим только этой стране.

Известный российский ученый в области контроллинга С.Г.Фалько, исследуя этапы становления и развития контроллинга в практической деятельности предприятия, выделяет такие концепции

- Регистрационная концепция (начало XX века-до 30-х годов). Задание контролера сводилось к регистрации информации и предоставлению ее руководству в виде отчетов.

- Учетно-аналитическая (стала формироваться во время экономического кризиса 30-х годов) Контролеры начинают анализировать эффективность предприятия, продукции, подразделений. Происходит активное становление управленческого учета.

- Внутрифирменной интеграции (формируется в 70-ые годы одновременно с развитием интегрированных автоматизированных систем планирования производства) Данная концепция раскрывает главные задания — разработка интегрированных бюджетов и планов.

- Координационно-навигационная (80-е-90-е годы). Возникновение этой концепции связано с разработкой американскими учеными системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Она предусматривает помощь менеджмента в формировании и реализации стратегии развития предприятия на основе внедрения показателей стратегического и оперативного уровней с точки зрения достижения результата.

- Стратегической навигации — постановка и решение задач информационно-аналитической поддержки стратегического менеджмента

- Концепция контроллинга, направленная на согласование интересов заинтересованных лиц в рамках реализации принципов корпоративного управления (Corporate Governance) [6, с. 12-13].

В значительной мере на развитие контроллинга и его внедрение на предприятиях повлиял мировой экономический кризис. Годы депрессии способствовали осознанию того, что успешное руководство хозяйствующим субъектом неминуемо связано с усилением внимания к внутрифирменному планированию и учету. Это, в свою очередь, привело к эволюции взглядов на контроллинг.

Если сначала преобладало исторически бухгалтерское виденье контроллинга, и контролер выполнял функции ведения учета и ревизии уже выполненных хозяйственных событий, то со временем эти функции были расширены, что определило контроллинг как систему, ориентированную на будущие события.

Причины появления на современных предприятиях контроллинга, на наш взгляд, следующие: повышение нестабильности внешней среды; смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего; реакции на изменения внешней среды; повышение гибкости предприятия; необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия.

Цель контроллинга – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия. При этом главной целью предприятия остается сохранение финансовой стабильности и успешное развитие предприятия. Из сказанного можно сделать вывод, что цель контроллинга является производной от цели самого предприятия.

Практика свидетельствует, что внедрение системы контроллинга является одним из самых совершенных способов улучшения показателей деятельности предприятия. Это даст возможность предприятию принимать оперативные и стратегические управленческие решения.

Контроллинг – это прежде всего управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учет, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность разных служб для достижения оперативных и стратегических целей. При этом идет речь уже не столько о рыночной направленности системы управления предприятием, сколько о ее способности выполнять поставленные задачи в условиях высокой динамики изменений внешней и внутренней среды организации [2, с. 9].

Отвечая критериям комплексности и интегрированности, контроллинг обеспечивает целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем времени, системный подход к выявлению и решению проблем, которые появляются перед предприятием. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, координируя и направляя деятельность разных служб и подразделов предприятия на достижение оперативных и стратегических целей

Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. Так, оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени — до года. Стратегический контроллинг в современном менеджменте не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периоде.

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения. Целевая задача стратегического планирования заключается в обеспечении продолжительного успешного функционирования организации. Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности). Если предприятие может обеспечить более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов, то это означает его способность генерировать новые потенциалы успеха.

Одновременно вводятся ограничения в виде фиксированных и независимых переменных. Эти ограничения как экзогенного (внешнего), так и эндогенного (внутреннего) характера представляют собой исходные предпосылки процесса планирования. Сформулированные плановые цели и ограничения определяют процесс поиска альтернативных вариантов, а также оценку их реализуемости.

В рамках стратегического анализа следует зафиксировать исходную ситуацию, потенциалы и стратегические «люки» предприятия — разность между возможными и реально достигнутыми результатами. Анализ исходной ситуации на предприятии позволяет выявить его сильные и слабые места. Кроме того, можно установить разницу между целью как плановой величиной и исходной ситуацией как фактической величиной в настоящий момент времени [8].

На этом этапе разработки стратегии следует искать и конкретизировать возможные альтернативные решения, позволяющие достигнуть поставленных целей и устранить имеющиеся «люки». Необходимо разрабатывать по возможности большее количество альтернативных стратегий на базе предложений, ожиданий и прогнозов с использованием соответствующего инструментария.

Из-за неполной количественной и качественной информации, а также вследствие открытого (неопределенного) горизонта планирования оценка генерируемых альтернатив в рамках стратегического планирования сильно затруднена.

Задачей стратегического контроллинга считаем следующее: сопровождать и поддерживать стратегический план относительно обеспечения его жизнеспособности. Сопровождение включает проверку адекватности формулировки стратегии, ее внедрение и реализацию.

При формировании концепции стратегического контроллинга необходимо, учитывать и решать следующие задачи [8]:

- формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;

- установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- определение фактических (реальных) значений контролируемых величин;
- перепроверку реальных величин по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта (т.е. по статистике за прошедший период) и сравнения плана с реально сложившимися (желаемыми) контролируемыми величинами, характеризующими актуальный потенциал успеха;
- фиксацию отклонений и анализ причин, ответственных за отклонения;
- выявление требуемых корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.

Контролируемыми величинами могут быть цели, стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, предположения-сценарии, рубежи и последствия [8].

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы. Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. В отличие от стратегического контроллинга, оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее. То есть, стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг — на конкретный результат. Контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих направлений контроллинга: объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны; в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегической - самоконтроль.

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг довольно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль их выполнения. Глобальное управление, реализуемое стратегическим контроллингом, дополняется более «тонким» управлением в рамках оперативного контроллинга.

Диспозитивный (ситуационный) контроллинг, по мнению Чернер Н., заключается в регулировании исполнения оперативного и стратегического планов [8]. Его цель - обоснование причин отклонений и совместно с менеджментом предприятия выработка корректирующих действий. Но анализ выявленных отклонений не может быть тотальным. Анализируются, как правило, релевантные отклонения, выданные как внутренними, так и внешними факторами, ставящие под сомнение достижение оперативных и стратегических целей предприятия. В этом и состоит отличие ситуационного контроллинга от стратегического и оперативного.

Функционирование системы контроллинга состоит из многих взаимосвязанных видов контроллинга. К таким видам немецкие специалисты компании Groening&Partner [5] относят: стратегический контроллинг, контроллинг заказов, контроллинг ассортимента продукции, контроллинг рисков, контроллинг ресурсов, функциональный контроллинг, финансовый контроллинг, контроллинг персонала.

Функции контроллинга определяются его целью. Универсальными почти для всех дефиниций контроллинга есть такие функции: информирование, планирование, контроль, управление, координация, адаптация и прогнозирование.

К функциям контроллинга следует отнести: 1) координацию стратегического планирования с операционным; 2) согласование частичных планов деятельности с общими; 3) координацию деятельности компании в сфере маркетинга, производства и развития; 4) сочетание бюджетирования с планированием выпуска видов продукции; 5) планирование и контроль административных расходов; 6) сочетания планирования и контроля с целью обеспечения эффективного использования информации [4, с.53]

Следовательно, многочисленность и разнообразие методов контроллинга определяют его как действенный инструментальный планирования, контроля и анализа финансовых отклонений, в системе оперативного и стратегического управления финансами. Внедрение финансового контроллинга на предприятии помогает предотвратить возникновение кризисных ситуаций, идентифицировать причины финансовых проблем и эффективно их устранить, а также реализовать финансовые стратегии предприятия и достичь стратегических целей.

Универсальных моделей создания системы финансового контроллинга на предприятиях не существует. Это предопределено уникальностью каждого предприятия. Ведь каждое предприятие имеет собственную стратегию развития, виденье проблем управления, взаимодействия с контрагентами и тому подобное. Кроме того, часто сугубо технологические особенности, статус предприятия на рынке определяют менталитет менеджмента. Учитывая эти и много других предпосылок, определяется сфера финансового контроллинга в каждом конкретном случае.

#### Литература

1. Гребешкова О. М., Кизенко О. О., Стратегічний контролінг в системі управління підприємством // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. - № 683 – С. 205 – 209.
2. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2007. – 605 с.
3. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. В. Покропивного. - К.: КНЕУ, 2001.-528 с.
4. Ивахненко С. В., Мелих О. В Финансовый контроллинг: методы и информационные технологии. - К.: Знание, 2009.- 319 с.
5. Компания Dg.Groening & Partner // <http://www.groening-und-partner.de>
6. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2013. - 407 с.
7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
8. Чернер Н. Виды контроллинга // Экспертный совет. Электронный журнал. Управляем предприятием. – 2013. - № 4 (27) // [www.consulting1c.ru](http://www.consulting1c.ru)

## ОБОРОТНЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

ДАВЫДОВА Екатерина, аспирантка

Кафедра финансов предприятия, ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана»,  
Киев, Украина

**Summary.** *The article studies the problem of the relationship of financial and working capital in the context of studying the evolution of the economic nature of these categories, as well as the peculiarities of formation of financial capital as a source of funding for the creation of enterprise assets and to ensure its effective functioning.*

**Ключевые слова:** оборотный капитал, финансовый капитал, финансовый собственный капитал, особенности функционирования, ресурсный потенциал деятельности предприятия, источники формирования капитала.

Эффективное функционирование предприятий в рыночных условиях обуславливает объективную необходимость своевременного обеспечения финансирования их деятельности и развития. В этой связи актуальным является обоснование и выбор источников наращивания ресурсного потенциала предприятия, который включает финансирование создания как необоротных, так и оборотных активов.

Исследованию данной проблематики посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Р. Гильфердинга, И. Балабанова, Н. Русака, В. Селезнева, С. Моисеева, В. Терехина, В. Белолипецкого, С. Фишера, Р. Дорнбуша, Р. Шмалензи, Б. Минца, М. Шварца, Дж. Робинсон, И.Бланка, М. Лапусты, Л. Скамая, Г. Швиданенко, А. Поддерегина, О. Терещенко, М. Базалева, Ю.Воробйова, М. Забаштанского С.Кучерковой, С. Мочерного, О. Авраменко, А. Арутюнова, А. Бабенко, Т. Басюк, М. Билык, В. Бочарова, Е. Бригхема, Дж. К. Ван Хорна, М. Володькиной, Д. Горового, Т. Демченко, А. Кинга, Г. Кирейцева, Л. Ротштейна, Р. Сороки, В. Сопко.

В них освещены теоретические и практические аспекты формирования и функционирования как финансового так и оборотного капитала.

Не смотря на то, что данной проблеме посвящено достаточное количество научных дискуссий, ее сложность, эволюция подходов к пониманию экономической природы, требуют дальнейшего системного исследования, а также их роли в процессах формирования основного и оборотного капитала.

Это обуславливает сущность ряда таких дефиниций как «капитал», «финансовый капитал», «оборотный капитал», их роли в формировании ресурсного потенциала и осуществлении хозяйственной деятельности предприятия.

Одной из аксиом современной предпринимательской деятельности является осмысление того, что капитал – это важная компонента успеха бизнеса, ориентированного на долгосрочный экономический рост. Капитал предприятий отражает процесс создания, распределения, использования и воспроизводства финансовых ресурсов как в масштабах отдельного субъекта хозяйствования, так и государства в целом. С позиции общеэкономической «капитал» – это совокупность финансовых ресурсов, преобразованных в процессе делового оборота средств хозяйствующих субъектов в материальные, нематериальные и финансовые активы 2.

Исходным моментом в процессе научного исследования финансового капитала предприятий как экономической категории, по нашему мнению, является анализ эволюции этого понятия.

Категория «финансовый капитал», в отличии от понятия «капитал» появилось в научном обороте относительно недавно, в начале XX века, после выхода в 1910 году книги под названием «Финансовый капитал: исследование новейшей фазы в развитии капитализма» немецкого социалиста Р. Гильфердинга.

Исследуя сущность капитала в новых исторических условиях экономического развития ведущих стран мира он пришел к выводу, что наметилась тенденция большей зависимости промышленности от банковского денежного капитала. По его мнению, начало происходить проникновение банковского капитала в промышленность, в результате чего наблюдается слияние капиталов. Объединение банковского капитала с промышленным Р.Гильфердинг определил понятием «финансовый капитал»,- капитал, который пребывает в распоряжении банков и используется промышленниками, а их зависимость есть следствием отношений собственности. Вместе с тем, характерной есть обратная зависимость, а именно банки закрепляют в промышленности все большую часть капитала, трансформируя его в промышленный капитал [1, с.221-223 ].

Таким образом, немецкий ученый рассматривал финансовый капитал сугубо как заемный капитал и трактовал его не столько с позиции финансовой науки, сколько как специфическую форму развития монополистического капитализма.

Со временем, эволюционировали научные подходы к определению этой категории в направлении ее сближения с понятием «капитал предприятия». Что касается теории

финансов, то до недавнего времени капитал в различной его форме не выступал объектом исследования и только с началом рыночной трансформации началось формирование научного понимания экономической природы финансового капитала предприятия. При этом, большинство современных экономистов-финансистов рассматривают понятие «финансовый капитал» как синоним финансовых ресурсов [5, с.40].

Изучая суть понятия «финансовый капитал предприятия», целесообразно рассмотреть точку зрения по этому вопросу зарубежных экономистов. В иностранной финансово-экономической литературе понимание, что финансовый капитал предприятия есть совокупностью всех его финансовых средств, состоялось довольно давно и используется не только в теории, но и в практической деятельности компаний [7].

Таким образом, на современном этапе «финансовый капитал» рассматривается как совокупность средств, которые вкладывают собственники бизнеса, акционеры, инвесторы, кредиторы в развитие субъекта хозяйствования. При этом, по нашему мнению, финансовый капитал можно разделять на три составляющие: собственный финансовый капитал, заемный финансовый капитал и привлеченный финансовый капитал. В такой трактовке финансовый капитал является синонимом категории «капитал».

С целью формирования системного понимания финансового капитала, необходимо раскрыть основные характеристики данной категории. Экономическая природа финансового капитала предприятий, на наш взгляд, имеет характеристики, которые отображены в табл. 1.

С учетом существующих подходов и тенденций в экономической литературе, определение данной категории может быть сформулировано так: финансовый капитал предприятия, который являет собой совокупность капитализированных финансовых ресурсов, которые используются в экономическом процессе воспроизводства стоимости, в качестве источника финансирования хозяйственной деятельности с целью получения дохода, формирование которого в экономической системе государства происходит на рыночных принципах и подходах.

**Таблица 1. Финансовый капитал – экономическая природа**

<b>№ з/п</b>	<b>Основные характеристики</b>	<b>Сущность проявления характеристики</b>
1.	Отображает процесс создания, распределения, использования и воспроизводства финансовых ресурсов	В процессе формирования и использования как собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов для обеспечения деятельности субъекта хозяйствования
2.	Выступает источником формирования внеоборотных и оборотных активов	В процессе организации и осуществления предпринимательской деятельности
3.	Экономическая база функционирования субъекта хозяйствования	В процессе формирования необходимых условий для создания добавленной стоимости
4.	Является источником формированием ценности для стейкхолдеров	В процессе распределения созданной стоимости
5.	Определение уровня эффективности производственно – хозяйственной деятельности предприятия	В способности к самовозрастанию и возможности постоянного наращивания объемов капитализации финансовых ресурсов
6.	Выступает мерой рыночной стоимости предприятия	Принимает участие только собственный финансовый капитал, который характеризует возможность предприятия формировать внеоборотные и оборотные активы
7.	Является фактором риска	В процессе формирования и использования
8.	Определяется временным фактором	В рассмотрении, как источник текущего и будущего благосостояния
9.	Выступает основой формирования стартового капитала	В формировании базиса при государственной регистрации предприятия, но так же начальные финансово-экономические условия функционирования субъекта хозяйственной деятельности

Следует также отметить, что из экономической сути финансового капитала вытекает его объективная необходимость для осуществления деятельности предпринимательских структур.

Позволяет создание благоприятных условий для развития предпринимательства, оживление деловой активности, улучшение инвестиционного климата и активизации инновационной деятельности в государстве дает возможность оптимизации процесса формирования финансового капитала предприятий. Опыт показывает, что внедрение инвестиционно -инновационной модели развития экономики обуславливает потребность в поиске источников финансирования новых перспективных сфер расширенного воспроизводства. В этой связи, проблематика мобилизации финансового капитала остается недостаточно исследованной с учетом структурных преобразований и расширением возможностей инвестирования научно - технического развития.

Предлагается рассматривать капитал как финансовое обеспечение создания имущества (активов, хозяйственных средств) в материальной и нематериальной формах, находящегося в распоряжении организации или индивидуального предпринимателя (в собственности, пользовании, хозяйственном ведении, оперативном управлении). В зависимости от источника финансового обеспечения имущества капитал целесообразно подразделять на собственный, заемный и привлеченный. Собственный капитал представлен акционерным (складским, уставным капиталом или фондом, паевым фондом), добавочным, резервным капиталом и накопленной прибылью.

Доведено, что эффективность хозяйственной деятельности во многом зависит от выбора источников финансирования с целью создания активов компании, а так же от структуры капитала. Заемный капитал формируется долгосрочными и краткосрочными кредитами и займами. Известно, что привлеченный капитал (или «спонтанное» финансирование) это кредиторская задолженность по существующим обязательствам хозяйствующего субъекта и средства от эмиссии акций.

Опыт показывает, что структура пассивов непосредственно влияет на структуру активов. На практике основным источником финансирования оборотных активов, как правило, является финансовый собственный оборотный капитал. Это - часть собственного капитала, направленная (или потенциально может быть направлена) на финансирование активов, признаваемых по классификационным признакам оборотными активами [1].

Мы разделяем точку зрения, что основными источниками формирования финансового капитала могут быть как собственные финансовые ресурсы, так и заемные. Образование собственного финансового капитала может происходить за счет внешних и внутренних источников собственных средств. К внутренним источникам формирования финансового собственного капитала относятся ресурсы, которые формируются в процессе производственно-финансовой деятельности предприятия. Это прибыль - один из основных источников формирования финансовых ресурсов предприятий.

Следует отметить, что наряду с внутренними источниками существуют также и внешние источники формирования собственного капитала, к которым относятся, во-первых, средства, формируемые как за счет личных взносов, так и за счет возможностей финансового рынка, во-вторых, средства, формируемые в порядке распределения финансовых ресурсов в масштабах экономической системы государства. В рыночной экономике развитых стран наибольшее значение имеют источники финансовых ресурсов, мобилизуемые за счет возможностей финансового рынка. Это в первую очередь касается акционерных обществ, которые используют такой внешний источник формирования собственного капитала как эмиссия простых акций. К источникам формирования финансового капитала относятся средства учредителей, вкладываемые в уставный капитал.

Известно, что современная система ведения хозяйственной деятельности обычно ориентирована на собственные и заемные средства. Однако, в отдельных случаях предприятиям могут быть предоставлены субсидии, то есть финансовая помощь за счет

средств государственного или местного бюджетов, а также специальных фондов. Кроме собственных источников, существенную роль играют заемные средства.

Опыт функционирования и развития субъектов хозяйствования свидетельствует о том, что заемный финансовый капитал предприятий может образовываться за счет двух основных групп источников заемных средств. Первая группа – внешние источники заемных средств. Которая состоит из двух подгрупп - внешние долгосрочные и внешние краткосрочные источники заемного финансового капитала.

Вторая группа - внутренние источники заемных средств, в которые входят заемные финансовые ресурсы, образующиеся за счет отсроченных и просроченных внешних долго- и краткосрочных обязательств.

Для формирования долгосрочного заемного финансового капитала используются внешние долгосрочные финансовые ресурсы и, в первую очередь долгосрочные облигационные займы, долгосрочные банковские кредиты и финансовый лизинг.

Установлено, что краткосрочные кредиты банков позволяют органично увязывать все источники формирования оборотного капитала и активов, позволяют рационально и своевременно формировать запасы сырья, материалов, комплектующих и других видов материальных ценностей.

Исследования показали, что в мировой практике активно используется и долгосрочный налоговый кредит и налоговые льготы. Следует подчеркнуть, что внешние краткосрочные заемные ресурсы используются при формировании краткосрочного заемного финансового капитала для чего могут быть использованы краткосрочные банковские кредиты и товарный кредит.

Исследования процесса формирования оборотного капитала обуславливает необходимость рассмотрения внутренних источников заемных средств, в которые входят привлеченные финансовые ресурсы, образующиеся за счет отсроченных и просроченных внешних долгосрочных и краткосрочных обязательств. С целью повышения результативности деятельности предприятия важное значение имеет обоснование соотношения собственных и заемных источников формирования оборотного капитала. Высокий удельный вес заемных средств снижает финансовую устойчивость и требует дополнительных неоправданных затрат на уплату процентов за банковские кредиты, доходов на облигации, уменьшает ликвидность баланса предприятия, повышает финансовый риск. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо детально обосновывать целесообразность заимствования дополнительных финансовых ресурсов.

Таким образом, финансовый капитал предприятия является:

- во-первых, по своей экономической сути отражением процесса создания, распределения, использования и воспроизводства финансовых ресурсов;
- во-вторых, экономической базой функционирования субъекта хозяйствования;
- в-третьих, важнейшим фактором обеспечения уровня эффективности производственно - хозяйственной деятельности предприятия;
- в-четвертых, в процессе формирования аккумулирует как собственные финансовые ресурсы, так и заемные.

**Выводы.** По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, финансовый капитал предприятия представляет собой совокупность капитализированных финансовых ресурсов, используемых в экономическом процессе воспроизводства стоимости как источник финансирования хозяйственной деятельности предприятия с целью достижения как экономического так и социального эффекта. Финансовый и оборотный капитал находятся в тесном взаимодействии друг с другом: эффективность функционирования оборотного капитала предприятия в большей степени предопределяется эффективностью его формирования, а результативностью функционирования финансового капитала определяется эффективностью его участия в формировании оборотного капитала.



## Литература

1. Филобокова Л.Ю. Чистый оборотный и собственный оборотный капитал малых предприятий: функциональная роль, методика расчета и анализа [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. – 2011 . - № 14 . - С. 221-223.
2. Сысоева Е.Ф. Финансовые ресурсы и капитал организаций: сущность, воспроизводство, управление: автореферат диссертации доктора экономических наук / Е.Ф. Сысоева. – Волгоград, 2008. – 40с. – С. 12.
3. Алексеенко Л.М. Финансовый капитал в экономической системе государства // Финансы Украины. - 2005 . - № 9 . - С.7 -12.
- 4 . Герасименко А.Г. Концепция капитала: сущность и основные формы реализации // Финансы Украины. - 2005 . - № 10 . - С.116 -123.
5. Гильфердинг Р. Финансовый капитал: исследование новейшей фазы в развитии капитализма / Пер. с нем. – М.: Соцэклит. – 1959. – С. 301.-302.
6. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы: Учебник, – М.: ИНФРА-М. – 2000. – с. 40.
7. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / Пер. с англ., 2-е изд. – М.: Дело. – 1997. –С. 132.

## ВОЗМОЖНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И РЕМОНТОВ ОБОРУДОВАНИЯ

*ПИДПАНЮК А. А., аспирантка  
ТРЕТЬЯКОВА О. В., аспирантка*

*Криворожский экономический институт, ГВУЗ «Криворожский национальный университет», г. Кривой Рог, Украина*

*Summary. The article defines the role and significance of changes of planning maintenance and repair of equipment of industrial enterprises, its methodological problems, software and information support. Identifies possible difficulties and challenges that may be faced in implementing the company of such changes.*

*Keywords: maintenance and repair of equipment, Total Productive Maintenance, lean production, production culture.*

Современный этап развития рыночных отношений требует от ведущих промышленных предприятий активных действий относительно повышения эффективности их функционирования. Так, усложнение хозяйственных связей, постановка новых комплексных задач общественного развития обусловили необходимость более точного обоснования стратегий их реализации, а также определения приоритетов развития производства.

Как показывает практика ряда ведущих промышленных предприятий, наиболее успешными являются те, которые в своей деятельности обеспечивают постоянную адекватность внутренней организационной структуры, а также корпоративного управления требованиям внешней среды и изменчивости конъюнктуры рынка, реализуя системный подход к преобразованию организации и совершенствованию инструментов менеджмента. Особую проблему в настоящее время представляет обеспечение надлежащего технического состояния оборудования при минимальных потерях производства.

Проблеме оценки экономической эффективности изменения системы планирования и технического обслуживания оборудования отводится большое внимание специалистов-практиков, также ей посвящены исследования многих известных учёных-экономистов, таких как: Гончаров В.Н., Кеннеди Р., Колегаев Р.Н., Орлов П.А., Момот

А.И., Петухов Р.М., Покропивный С.Ф., Федина С.Ю. Глубокое и всестороннее изучение представленных в экономической литературе разработок свидетельствует о необходимости дальнейшего развития вопросов изменения системы планирования обслуживания оборудования промышленных предприятий как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Работоспособность оборудования напрямую влияет на производственно-финансовые показатели предприятия и его экономическое состояние. Поэтому изменение системы планирования организации технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) промышленных предприятий в соответствии с требованиями развития экономики имеет огромное значение, поскольку в настоящее время по оценкам специалистов около 80% промышленного оборудования отработало свой срок службы.

В целом сфера ремонта переживает новый этап, характеризующийся необходимостью обслуживания сложных систем, требующих специальных знаний и оборудования, более высокого качества выполнения работ и культуры обращения с техникой. Достичь повышения показателей эффективности производства можно путём внедрения современных систем планирования ремонтов. Одной из них является Total Productive Maintenance (ТМР), которая зародилась в Японии в 60-е гг.

Так, Р. Кеннеди, Л. Мацца рассматривают ТМР в качестве интегрированного подхода к повышению эффективности производственного оборудования компании в целом [2, с.125].

С. Федина акцентирует внимание на том, что данная система направлена на обеспечение непрерывного улучшения качества продукции, состояния оборудования и развития персонала [4, с.12].

Как же должна измениться система, чтобы соответствовать лучшим практикам? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно принять во внимание два важных фактора: какой стратегии замены оборудования придерживалось предприятие раньше, какое состояние оборудования предприятие считает для себя приемлемым в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Известно несколько видов стратегий замены оборудования, используемых на предприятиях промышленной отрасли в разных экономических условиях.

1. Достижение максимальной производительности оборудования (в т.ч. за счет повышения износа оборудования), эксплуатация до износа, замена. Такая стратегия используется, когда стоимость оборудования относительно невысока, а рентабельность производства сильно зависит от его производительности.

2. Эксплуатация в рекомендованных производителем оборудования режимах, привлечение к обслуживанию оборудования сторонних специалистов. Такая «правильная» стратегия используется на тех предприятиях, где стоимость оборудования высокая и где повышение производительности не дает существенного выигрыша в рентабельности производства.

3. Эксплуатация в рекомендованных производителем оборудования режимах, выполнение всех работ по обслуживанию собственными силами (в т.ч. в ущерб качеству обслуживания). Такая стратегия характерна для предприятий, на которых используется достаточно «старое» оборудование, либо у которых имеется нехватка средств финансирования ремонтных работ.

4. Поддержание по возможности максимального срока эксплуатации оборудования (в т.ч. за счет снижения производительности оборудования). Такая стратегия используется на предприятиях, где стоимость замены оборудования очень высока.

Второй фактор, который может повлиять на пересмотр системы обслуживания и ремонтов оборудования – поддержание его работоспособности меньшими ресурсами. И здесь есть две последовательные ступени действий в системе планирования ремонтов, которые могут позволить решить эту задачу.

Итак, первая ступень заключается в переходе от ремонтов по отказу (аварийных ремонтов) к планово-предупредительным ремонтам. Вторая – переход от периодического выполнения работ к выполнению работ по состоянию оборудования.

Аварийная остановка оборудования длится дольше, чем остановка на планово-предупредительные ремонты, из-за того, что потребуется собрать весь ремонтный персонал для устранения аварии, диагностировать поломку, получить со складов узлы и детали, недостающий инструмент для выполнения ремонта, согласовать отключение энергоресурсов от ремонтируемого оборудования и т.д. Это приводит к тому, что при аварийной остановке оборудования предприятие недополучает больше готовой продукции, чем при его плановой остановке.

Все техническое обслуживание и ремонты в рамках планово-предупредительных работ делится на две категории: работы, которые выполняются с заданной периодичностью, и работы, которые выполняются при достижении определенного состояния оборудования.

Периодичность ремонтов может выражаться как в календарных сроках, так и в отработанных ресурсах. В этом случае после прохождения очередного периода эксплуатации оборудование необязательно может требовать обслуживания и в этом смысле выполнение обслуживания в зависимости от состояния оборудования позволяет уменьшить количество работ. При этом следует понимать, что увеличивается объем работ по диагностике состояния оборудования. Однако, как правило, диагностика обходится дешевле самого обслуживания, поэтому подход к выполнению ТОиР по состоянию чаще всего экономически выгоднее, чем выполнение этих же процедур в соответствии с заданной периодичностью.

Для ремонтной службы, которая выполняет ТОиР в зависимости от состояния оборудования, очень важна квалификация той части персонала, которая выполняет диагностику оборудования, ведь именно на основе оценок диагностов выполняется планирование работ.

При переходе от периодического выполнения ремонтов к ремонтам по состоянию оборудования информация о том, когда и какие ремонты выполнялись прежде, окажется бесполезной, т.к. более важно знать, в каком состоянии находится каждая единица оборудования, и когда проводилась последняя диагностика.

В этом случае, с одной стороны, сотрудники предприятия должны иметь более развитые навыки анализа информации, с другой стороны, потребуется организовать сбор большего объема сведений о каждой единице оборудования, а именно: когда производилась последняя диагностика, какие проблемы были при этом зафиксированы, каково состояние каждого критически важного узла оборудования, когда следует запланировать ремонт данной единицы оборудования, исходя из продиагностированного состояния и т.д.

Одна из проблем в обслуживании оборудования - это противостояние персонала, эксплуатирующего оборудование и ремонтирующего его, постоянный попытки перенести ответственность на противоположную сторону. Система ТРМ как элемент системы Lean production (бережливое производство) призвана способствовать решению подобных проблем, поскольку предусматривает владение эксплуатационным персоналом знаниями и навыками устройства оборудования, его мелкого ремонта, умением определять предаварийные ситуации, нахождения первопричины поломок. То есть именно эксплуатирующий оборудование рабочий должен заниматься его техническим обслуживанием и освидетельствованием.

Для реализации такого подхода на предприятиях необходимо внедрение ряда изменений: операторы должны хорошо знать стандарт работы оборудования и проверять его работу каждую смену или каждый день; персонал технического обслуживания должен тесно сотрудничать с операторами, чтобы иметь возможность обучить их обнаружению проблем в работе оборудования на ранней стадии, а также выявлению потенциальных

проблем; менеджеры на основе взаимодействия с операторами и персоналом технического обслуживания должны осуществлять планирование времени остановки оборудования для проведения профилактического обслуживания и общего осмотра.

Внедрение подобного рода изменений безусловно потребует времени, которое необходимо не только для того, чтобы изменить технологию выполнения работ, но и для того, чтобы изменить производственную культуру персонала. Ведь уровень производственной культуры непосредственно оказывает влияние не только на качество обслуживания оборудования и производительность труда отдельного работника, но и на результаты работы подразделения и предприятия в целом, на общую эффективность деятельности предприятия и его место на рынке.

Ключевыми факторами, на которые должно быть направлено управленческое воздействие, в данном случае, должны быть мотивационный механизм, система организации производства, кадровая политика предприятия, наличие и эффективность использования современных технологий в управлении и в производстве, позволяющих планировать и контролировать деятельность сотрудников, руководителей и подразделений в целом.

Потребуется решить большой комплекс вопросов связанных с оценкой состояния оборудования:

- какими должны быть критерии, по которым будет оцениваться состояние оборудования;
- в каких единицах будет оцениваться каждый из отобранных критериев;
- в каких единицах, по какой шкале будет оцениваться общее состояние оборудования;
- следует ли выполнять ремонты отдельных узлов оборудования, когда соответствующие им критерии оценки достигают критических значений, либо ремонты должны выполняться только в соответствии с общим состоянием оборудования;
- каким образом выстраивать очередность ремонтов оборудования, чье состояние определено как критическое.

Также стоит отметить, что когда предприятие задумывается о состоянии своей системы ТОиР, о том, что она не соответствует текущим требованиям бизнеса, что ее следует изменить, неизменно возникает желание автоматизировать процесс планирования. Тем более что с точки зрения управления процесс планирования ТОиР не представляет собой сложную задачу – если мы знаем даты предыдущих ремонтов, даты осмотров, состояние оборудования, то план работ на будущий период формируется исходя из небольшого набора правил.

Такие правила очевидным образом определяют: объем человеко-часов, доступных для выполнения ТОиР; приоритетные типы оборудования; сроки, необходимые для подготовки ремонтных работ; периодичность выполнения ремонтов или осмотров оборудования (в зависимости от того, планируются ли работы по требуемой периодичности ТОиР или по состоянию оборудования).

Анализ возможных положительных изменений и динамики основных показателей эффективности системы ТОиР после внедрения средств автоматизации ТОиР приводился в работах А.В. Кизим [3, с.118]. Применение научно обоснованной организации ТОиР является источником следующих основных эффектов: уменьшения числа поломок и простоев; увеличение срока службы обслуживаемых систем; сокращение затрат на эксплуатацию; повышение производительности оборудования.

Главная проблема при внедрении поддерживающей информационной системы – сбор информации и обеспечение ее достоверности. Следует иметь в виду, что наличие достоверной информации о состоянии оборудования повышает прозрачность процессов выполнения ТОиР и, соответственно, в некоторых случаях может привести к сильному сопротивлению со стороны тех, кто не заинтересован в подобной прозрачности.

В этом случае, при отсутствии достоверных данных и активном сопротивлении их сбору (здесь мы опять возвращаемся к проблеме формирования производственной культуры), проект внедрения информационной системы не достигнет ожидаемых результатов – программное обеспечение будет установлено, но персонал не будет его использовать для повседневной работы, менеджеры ремонтных подразделений не будут пользоваться информацией о состоянии оборудования для принятия решений, и затраты на информационную систему будут потрачены безрезультатно.

Поэтому, как и в случае внедрения других информационных систем, не следует автоматизировать хаос – необходимо отладить процессы сбора информации и планирования ТОиР вручную, может быть на одном или нескольких локальных участках, а затем уже внедрять информационную систему для того, чтобы сделать процесс более оперативным и гибким к изменениям.

Изменение системы планирования ТОиР может дать предприятию ощутимый эффект: снизятся запасы запчастей на складах ремонтных служб; повысится прозрачность процессов ТОиР и прозрачность всех производственных процессов, достоверность информации о состоянии оборудования; произойдет разделение ремонтного персонала по специализациям. Но для того, чтобы получить этот эффект, предприятию необходимо решить множество проблем, как очевидных, так и не лежащих на поверхности, а достижение устойчивого результата потребует от менеджмента настойчивости в продвижении к намеченной цели на протяжении всего периода изменения системы планирования, который может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

#### **Литература**

1. Гончаров В.Н. Технический прогресс в ремонтном производстве /В.Н.Гончаров// Машиностроитель. – 1992. - №2. - С. 11-12.

2. Кеннеди Р. Взаимодействие 5S и ТРМ в системе ТРМ/ Р.Кеннеди, Л. Мацца // Методы менеджмента качества. – 2004. - №8. - С. 9-15.

3. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством/ А. И. Момот // Министерство образования и науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд – Пресс, 2005.- 383 с.

4. Федина С.Ю. Внедрение системы ТРМ: продолжение следует / С.Ю. Федина, А.Ю. Бурашников // Методы менеджмента качества. – 2006. - №2. – С. 12-16.

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

### **MANAGEMENTUL INOVAȚIONAL – FACOR DE SUCCES AL DEZVOLTĂRII ANTREPRENORIATULUI DIN R. MOLDOVA**

*PALADI Ion, dr. hab., prof. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

Prezentul și viitorul configurează schimbări în teoria și practica managementului, astfel concurența și climatul de incertitudine constituie noi perspective managerilor avizați. Aprecierile făcute de John Naisditt și Patricia Abirdene [5, p.232] pun în evidență provocarea, ca o nouă caracteristică a managementului, într-un mediu al schimbărilor tehnologice, al comprimării duratei ciclurilor de producție, al competiției globale, când acestea se transformă în forțe care cer inovarea și schimbarea. În Republica Moldova, datorită specificului și condițiilor sale de activitate, managementul inovațional s-a dezvoltat mai mult intuitiv, sub forme empirice, neformalizate, teoretic slab fundamentate. Pe parcurs, experiența conducerii din domeniul cercetare-dezvoltare, elaborările științifice în ale conducerii, au servit bază pentru crearea unui management specific, numit management inovațional.

Ciclurile de înnoire devin din ce în ce mai scurte, iar o supremație decisivă într-un domeniu durează cel mult 18 luni [2, p. 86]. Datorită acestui fapt, în sfera inovațională din Republica Moldova se evidențiază tendința de intensificare a rolului firmelor mici și mijlocii ce activează în sfera inovațională și cea de formare a "nucleului inovațional" al colectivelor științifice majore cu propriile instalații de producție experimentală și pilot, finanțate, în principal, din mijloacele bugetare și colaborarea în activitatea lor cu rețeaua de companii mici și mijlocii inovaționale. În dezvoltarea științifico-tehnologică și inovațională a Moldovei rolul principal îi revine IMM-urilor, care au capacitatea de a utiliza rezultatele cercetării rapid, flexibil și eficient. În prezent, în Republica Moldova (conform datelor Biroului Național de Statistică pentru anul 2012), sectorul IMM-urilor constituie aproximativ 97,8% din numărul total de întreprinderi, numărând 43,7 mii de întreprinderi. Acestea, la rândul lor trebuie să se preocupe de îmbunătățirea continuă a produselor și serviciilor existente și lansarea de noi produse, servicii prin: ridicarea calității serviciilor la nivelul standardelor internaționale; promovarea inovației permanente cu ciclu scurt de aplicare; căutarea de noi piețe; promovarea spiritului creativ; acumularea continuă de noi cunoștințe; contactul continuu cu clienții [6, p.22].

Pentru practicarea unui management eficient trebuie luate în considerare devizele: „Nimic nu e permanent” și „aproape nimic nu este previzibil”. Competitivitatea națională și internațională a întreprinderii se bazează, în măsură sporită, pe capacitatea acestora de a genera și a asimila ideile noi. Pentru R. Moldova, ca una dintre cele mai sărace țări din Europa, inovațiile constituie o posibilitate importantă de dezvoltare a economiei. Având în vedere că Republica Moldova este o țară agrară activitatea inovațională în agricultură își are particularitățile sale: dependența mare a eficienței implementării rezultatelor cercetărilor științifice de condițiile climaterice; diferențierea considerabilă a zonelor climatice după condițiile de producere și eficiență a inovațiilor; mulțimea de soiuri cultivate în țară, caracterul sezonier; riscul legat de calamitățile naturale; dependența eficienței inovațiilor de factorul limitativ. În actuala situație, agricultura are nevoie de un produs inovațional în domeniul organizării eficiente, creării parcurilor științifico-tehnologice și inovaționale, a incubatoarelor, centrelor inovaționale, serviciilor de extensiune, organizațiilor de ingeneering, centrelor de marketing.

Competiția a devenit efectiv foarte vie într-o economie a ofertei generalizate. Pentru a-și asigura dezvoltarea, întreprinderile naționale trebuie în permanență să anticipeze cererea viitoare și să întreprindă acțiuni inovante și creative pentru a răspunde satisfăcător la cererea estimată. În

situația Republicii Moldova, cunoștințele constituie punctul de reper ce necesită credite și dotații mai avansate comparativ cu alte tehnologii. Ideea apare după ce inițial informația a fost analizată și sesizată. Un instrument de informare în acest sens pentru țara noastră este Codul Republicii Moldovei cu privire la știință și inovații (Legea nr. 259-XV din 15 iulie 2004) [21] ce reglementează raporturile juridice privind elaborarea și promovarea politicii de stat în domeniul științei și inovațiilor, privind activitatea în domeniul cercetărilor științifice, inovațiile și transmiterea de tehnologii, informația științifico-tehnologică pentru crearea infrastructurii complexe ce asigură implementarea rezultatelor activității științifice în circuitul economic. Măsurile și mecanismele prevazute în Cod trebuie să contribuie la crearea și întărirea infrastructurii de susținere a activității antreprenoriale inovative prin crearea centrelor de engineering, incubatoarelor de afaceri, parcurilor tehnice, centrelor inovativ-tehnologice, oficiilor de transmitere a tehnologiilor. Centrele și incubatoarele de afaceri prestează servicii de consultanță în următoarele domenii: elaborarea business-planurilor, analiza stării financiare a întreprinderilor, obținerea creditelor, aplicarea legislației fiscale, activitatea în baza patentei de întreprinzător, dezvoltarea turismului rural. Dar, în așa raioane cum ar fi Briceni, Donduseni, Glodeni, Rezina nu există nici centre consultative, nici informaționale. Implementarea centrelor informaționale și incubatoarelor de afaceri în aceste raioane ar genera un efect de schimbare eficientă și progresivă a situației economice în aceste localități.

Pentru Republica Moldova inovațiile sunt una din principalele surse care ar permite economiei să se relanseze și să se reabiliteze. De aceea în cadrul întreprinderilor autohtone trebuie să se conceapă și dezvolte prin acțiunile managerilor avizați și întregului personal o politică de stimulare a inovației organizaționale care să încurajeze generarea de idei valoroase și să ușureze fluxul acestora până la stadiul de comercializare. “Valoriser les capacites intellectuelles de leurs employes et de leurs organisation: voila la reelle responsabilite des managers”, [12, p.31] gestiunea cunoștințelor și a capacității intelectuale devine indispensabilă pentru formarea unui capital inovativ. Republica Moldova din 180 de țări se plasează pe locul 80-90, ceea ce înseamnă că avem un potențial inovativ foarte mare. Capacitatea de dezvoltare inovațională a economiei naționale este determinată de prezența în țară a unui potențial științific suficient – 68 de organizații de cercetare (41 de instituții de cercetare științifică, 10 birouri de proiectare, 3 organizații de proiectare și design, 12 instituții de învățământ superior, o unitate – bază experimentală și o companie industrială care desfășoară activități de cercetare științifică).

Adaptarea întreprinderilor la evoluția piețelor și a tehnologiilor pune problema valorizării competențelor la salariați. Se vede bine că întreprinderea trebuie să lanseze produse noi atunci când produsele sale vechi nu mai sunt cerute pe piață deoarece nu mai satisfac cerințele clienților [13, p.28]. Pentru încurajarea personalului de a accepta noile schimbări, în Moldova s-a conturat “Concepția Antreprenoriatului Inovațional”. Aceasta presupune: oferirea suportului subiecților activității inovaționale în certificarea personalului conform standardelor sistemelor managementului calității ISO 9001:2000 și implementarea la întreprinderile din RM a standardelor internaționale de calitate la produsele finite; pregătirea cadrelor științifice cu potențial inovațional prin crearea și funcționarea cluster-ului științific de instruire «UNIVER SCIENCE»; organizarea pregătirii cadrelor în domeniul antreprenoriatului inovațional de către instituțiile de învățământ superior prin oferirea sprijinului din partea statului; îmbunătățirea calificării personalului în cadrul companiilor, în organizațiile de consultanță până la nivelul standardelor internaționale; pregătirea specialiștilor calificați în sectorul high-tech al economiei Moldovei. Scopul principal al acestei concepții este crearea infrastructurii eficiente, care contribuie la dezvoltarea rapidă a activității inovaționale în domeniul antreprenoriatului în Republica Moldova.

Aplicarea schimbării în conducerea antreprenoriatului reprezintă „înlocuirea, modificarea, transformarea sau prefacerea și/sau de conținut a unui obiect, produs, lucrare, serviciu, activitate sau proces“, față de care conducerea și personalul trebuie să aibă o atitudine favorizantă [11, p.14]. Astfel, pentru încurajarea schimbărilor și cultivarea spiritului inovativ și creativ a antreprenoriatului autohton în cadrul Forumului tradițional, Ministerul Economiei al Republicii

Moldova și Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii organizează Conferința Internațională a Întreprinderilor Mici și Mijlocii. În cadrul programului de afaceri se vor desfășura, un șir de mese rotunde, seminare, training-uri la teme actuale pentru dezvoltarea sectorului: „Administrarea fiscală și vamală: realități și perspective”, „Asistența proiectelor naționale și internaționale în scopul dezvoltării sectorului IMM”, „Avantajele certificării sistemelor de management în conformitate cu cerințele standardelor ISO”, „Proprietatea intelectuală în sprijinul IMM”, „Produse creditate pentru IMM”, „Utilizarea Bazei de Date Kompas pentru a căuta cumpărători și furnizori”, „Eficiența Energetică și Competitivitatea IMM”, „Consolidarea sectorului de consultanță întru dezvoltarea IMM” etc. În asemenea condiții „rezistența la schimbare” [16, p.76] va fi diminuată deoarece oamenii vor simți că au posibilitatea de a participa la adoptarea și implementarea noului proces și de a-și exprima părerile asupra metodelor, tehnicilor și instrumentelor utilizate în acest scop. Este normal ca oamenii să se opună schimbării, dar există un sfat practic pentru orice manager ce se confruntă cu o astfel de situație și anume de „a merge în sensul curentului”. Acest sfat pare illogic, dar poate da rezultate, deoarece oamenii din organizație vor conștientiza singuri necesitatea schimbării ca urmare a situației dificile create în firmă. Receptivitatea la schimbare este creată cel mai adesea de sentimentul că nu există alternativă, ca în majoritatea cazurilor celebre. Revoluția ce are loc, în prezent, în management poate fi exprimată prin tranziția de la „a vrea să faci” la „a trebui să faci” [17, p.103].

Managerii gestionează fluxul de cunoștințe având aceeași rigoare ca-n gestionarea fluxurilor de capitaluri, de piese și de materiale. Societatea informațională este o formă nouă a civilizației umane ce contribuie la o dezvoltare social-economică durabilă, reducerea gradului de sărăcie, îmbunătățirea calității vieții și constituie o premisă pentru integrarea Moldovei în Uniunea Europeană. În acest context putem oferi ca un exemplu viabil compania StarNet care a participat la Forumul Internațional al Întreprinderilor Mici și Mijlocii, ediția a XIII-a, 2013 în Pavilionul central al CIE „MoldExpo”. Expoziția cu genericul „Inovații. Modernizare. Management Performant” a fost organizată sub patronajul Guvernului Republicii Moldova. În cadrul expoziției, StarNet a prezentat oferte speciale pentru companiile mici și mijlocii: conectare individuală la rețeaua Internet la prețuri avantajoase, scutirea de plată pentru utilizarea serviciilor Internet pentru o perioadă de 2 luni, realizarea ofertei comerciale „StarNet Triple Play”, care cuprinde trei servicii digitale: Internet, Telefonie fixă și Televiziune digitală. Forumul Internațional al Întreprinderilor Mici și Mijlocii, desfășurat anual sub patronajul Guvernului Republicii Moldova, este un instrument important de stimulare a sectorului IMM-urilor [19]. Forumul este un instrument eficient de atingere a obiectivelor prevăzute de Programul de stat pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2010-2013, Strategiei Naționale de Dezvoltare și asigurarea procesului de implementare a angajamentelor Republicii Moldova formulate în Acordul de Parteneriat și Cooperare și în Planul de Acțiuni „Republica Moldova – Uniunea Europeană”. În cadrul programului de afaceri agenții economici vor obține informațiile necesare cu privire la dezvoltarea sectorului, vor studia și trasa direcțiile de perspectivă ale acestuia. Dezvoltarea durabilă a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, asigurarea nivelului de competitivitate al acestora sunt de neconceput fără stimularea unei culturi inovaționale, orientate spre eficientizarea procesului de producere, a marketingului, sporirea calității produselor și serviciilor, însușirea noilor tehnologii avansate.

Pentru cei care cred în formarea unei noi economii mondiale, noile impresii sunt ca o adiere de aer proaspăt. Conceptul de adaptare a modurilor care schimbă, a fost înlocuit prin acela de: “Să inovăm împreună viitorul nostru”. Astfel se naște ideea unui management de viitor mult mai performant, eficient și eficace adoptând și exploatând o politică inovativă, creativă însoțită de fenomenul schimbării și de cel al asimilării permanente de noi cunoștințe, antrenat de procesul continuu al învățării. Potențialul intelectual și economic al Moldovei ar trebui să fie valorificat pe baze economice științific - fundamentate, pe temei de compensare din partea structurilor ce utilizează produsul științific al instituțiilor fundamentale ce generează idei și concepții teoretice noi. Aici trebuie accentuat în mod special elaborarea proiectelor, programelor



cu asistență internațională, folosind experiența altor organizații printr-un proces al învățării, care contribuie la valorificarea produsului finit. Din această perspectivă, trebuie examinate posibilitățile ce decurg din Acordul de parteneriat al Republicii Moldova cu Uniunea Europeană, ce șanse ar avea eventualele proiecte de dezvoltare a asociațiilor de producere în obținerea asistenței din fondurile UE pentru dezvoltarea științei în regiune. Programul Cadru 7 al Uniunii Europene pentru cercetare și dezvoltare tehnologică (PC7) este principalul instrument pentru finanțarea cercetării științifice în Europa și se derulează în perioada 2007-2013. PC7 are drept scop de a contribui la dezvoltarea economiei și societății bazate pe cunoaștere în Europa, prin consolidarea Spațiului European de Cercetare. Aderarea Republicii Moldova la acest program reprezintă o premisă pentru integrarea și alinierea economiei naționale la standardele Uniunii Europene. În Republica Moldova, Academia de Științe a Moldovei reprezintă instituția gazdă a Punctelor Naționale de Contact pentru PC7. Aceste Puncte Naționale de Contact au rolul de a informa, consulta și asista potențialii candidați în procesul de înaintare a proiectelor la PC7. [18] În acest context economia națională este antrenată de către dinamica caleidoscopică și apariția unor noi tehnici de management fondate pe principiile creației, aplicării ideilor noi și originale în practică, constituind astfel un proces de inovație.

Orientarea spre integrarea în spațiul comunității europene presupune racordarea la standardele internaționale în constituirea creativității inovaționale, în formarea mecanismelor de interacțiune dintre structurile economiei naționale a Republicii Moldova. Astfel, în cazul R. Moldova, este necesar ca proiectarea să colaboreze strâns cu cercetarea științifică, să însușească realizările, să stimuleze continuu creșterea potențialului de creație proprie și să determine o contribuție sporită a acesteia la implementarea progresului tehnic în economie. Managementul creativ trebuie să dispună de un fond de cunoștințe prin intermediul căruia să poată coordona și antrena ansamblul factorilor de producție de care dispune firma. Creșterea rapidă a “mecanismului concurențial” [14, p.49] în comerț și în producția industrială este utilizată ca o motivare a dorinței de a înțelege mai profund procesele creative. Ultimii 10-12 ani au devenit pentru știința Moldovei o perioadă de depășire a crizei, în rezultatul căreia s-a manifestat lipsa necesității în lucrări științifice și nivelul jos a activității inovaționale a întreprinderilor autohtone. Scoaterea IMM din impas poate fi realizată doar prin intermediul unei gândiri creative care să stimuleze idei noi de gestionare și de evitare a insolvabilității. O dată cu diversificarea nevoilor consumatorilor, a tehnologiilor moderne și a concurenței, inovația de producție, [15, p.148] cea de procedeu, comercială și organizatorică a devenit vitală pentru orice companie. Pentru susținerea și încurajarea întreprinderilor ce sunt adevărate ale schimbărilor și inovațiilor în Republica Moldova, în ultimii cinci ani (2008-2013), au fost puse bazele sistemului de sprijin din partea statului pentru întreprinderile inovaționale. În acest scop a fost creat cadrul juridic: Codul Republicii Moldova cu privire la Știință și Inovare al Republicii Moldova Legea cu privire la Parcurile Științifico-tehnologice și Incubatoare de Inovare „a fost creată o infrastructură de susținere a afacerilor inovaționale, inclusiv 3 parcuri științifico-tehnologice și un incubator de inovare: Parcul științifico-tehnologic «Academica», cu specializare universală; Parcul științifico-tehnologic «Inagro», specializat în agricultura intensivă și ecologică; Parcul științifico-tehnologic «Micronanoteh», specializat în domeniul microelectronicii și nanotehnologiei; Agenția pentru inovare și transfer tehnologic; Incubatorul de inovare „Inovatorul” cu specializare universală; a fost realizată trecerea de la măsuri individuale la metoda programului-țintă de sprijin a antreprenoriatului mic, inclusiv a antreprenoriatului inovațional.

Odată ce schimbările ce aduc un grad de noutate au fost adoptate și implementate, inovația, creativitatea, stilul învățării continue necesită o consolidare și o susținere permanentă. Pentru stimularea și menținerea durabilă a schimbării și inovațiilor din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii, în Republica Moldova s-a inițiat acordarea premiilor de stat companiilor autohtone pentru obținerea de către agenții economici a unor rezultate excelente și a calității superioare a produselor și serviciilor, pentru asigurarea inofensivității acestora, pentru implementarea metodelor noi de management al calității, a tehnologiilor avansate, pentru promovarea de noi produse competitive pe piața externă. În cadrul Forumului, anual, se face bilanțul Concursului

republican "Cel mai bun antreprenor din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii". Învingătorii Concursului sunt distinși cu diplome și premii ale Guvernului Republicii Moldova. Așadar, organizațiile și întreprinderile autohtone sunt încurajate și susținute de stat în adoptarea unei politici deschise și orientate spre: schimbare, inovație, învățare continuă și spre creativitate.

Un management de viitor al economiei Republicii Moldova mult mai performant, eficient și eficace se poate realiza adoptând și exploatând o politică inovativă, creativă însoțită de fenomenul schimbării și de cel al asimilării permanente de noi cunoștințe, antrenat de procesul continuu al învățării.

#### **Bibliografie:**

- 1) Amidon M. Debra, Innovation et management des connaissances, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- 2) Avram Viorel, Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii, Editura Economică, București, 2003.
- 3) Cornescu Viorel, Druică Elena, Întreprindere. Management. Profit., Editura All Beck, București, 2005.
- 4) Hoffman Oscar, Management. Fundamente socioumane, Editura Victor, București, 1999.
- 5) Naisbitt J. și Aburdene P., anul 2000, Megatendințe, Editura, Humanitas, București, 1993.
- 6) Gavrilă T., Lefter V., Managementul general al firmei, Editura, Economică, București, 2002.
- 7) Thomas J. Peters – Putting Excellence into Management. In : "Business Week " , July 21.
- 8) Bragg .A., Managementul inovației, Ed. Eficient, București, 1995.
- 9) Sandrine Frenez-Walch, Francois Romon (2009, Dictionaire du management de l'innovation, Ed. Vuibert, Paris, 2009.
- 10) Nagiț Gh., Inovare tehnologică, Ed. Tehnică INFO, Chișinău, 2001.
- 11) Burduș E., Căprărescu G. Androniceanu Armenia, Milles Michael, Managementul schimbării organizaționale, Ediția a II-a, Editura Economică, București, 2000.
- 12) Debra Amidon. M., Innovation et management des connaissances, Editions d'organisation. Paris, 2001.
- 13) Francois Romon., Le management de l'innovation. Essai de modelisation dans une perspective systemique, Ecole centrale Paris, 2003.
- 14) Ion Ignat, Gheorghe Luțac, Ion Pohoăț, Gabriela Pascariu, Economie politică, Ed. A 2-a., Editura Economică, București, 2002.
- 15) Octavian Jaba, Managementul producției industriale, Editura Teora, Iași, 2005.
- 16) Clarke Liz, Managementul schimbării, Editura Teora, București, 2002, p. 76.
- 17) Rusu Costache, Managementul schimbării, Editura Venus, Iași, 2004, p.103.
- 18) <http://www.international.asm.md/>
- 19) <http://totul.md/ro/newsitem/11953>.
- 20) <http://www.asm.md/>
- 21) <http://www.reprogenetics.md/rom/Cadrul-Normativ>

## **ПЕРЕГОВОРЫ КАК ФОРМА КОММУНИКАЦИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*СЫРБУ Ион, доктор хабилитат, профессор университета  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова*

**Summary.** *This article describes the issues in the negotiations as a form of business communication. In this context is provided the communication culture and its performance in business communication, as well as business conversation, business negotiations, disputes in the*

В течение нескольких веков деловое общение людей, занятых в различных производствах, торговле, финансовой и во многих других сферах, занимает большое место в их деятельности, обеспечивая ее успех. В современных условиях жизни нашего общества в нашем государстве она приобрела еще большее значение, даже по сравнению с недавними десятилетиями прошлого значение делового общения все более возрастает. Реальные наблюдения, практика жизни показывают, что далеко не все заинтересованные в этом люди владеют культурой и должными умениями делового общения, хотя должны ими владеть в собственных интересах. Это оборачивается нередко просчетами в их предпринимательской и трудовой деятельности, сказывается на снижении качества их работы, выпускаемой продукции и т.д.

Мы рассмотрим, в чем состоит коммуникативная культура, что собой представляет деловое общение, какие существуют виды делового общения и насколько культура общения необходима в предпринимательской деятельности.

Знания, умения и навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату – все это включает в себя коммуникативная культура.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости и ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность – также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т.д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность избежать другого человека от неудобств и неприятностей.

Человек с высоким уровнем коммуникативной культуры обладает: аутентичностью – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми; эмпатией – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они; инициативностью – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью братья за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать. Такой человек доброжелателен, любознателен, открыт в общении, умеет выражать свои чувства и готов принимать эмоциональную экспрессию со стороны

других, обладает умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готов отвечать однозначно на вопросы, говорить и действовать напрямую.

Вполне понятно, что эти качества играют далеко не последнюю роль в общении между людьми. Названные выше качества далеко не всем даны от рождения, но ими можно и нужно овладеть, если поставить перед собой главную цель – существенно улучшить и оптимизировать свои отношения с окружающими, свой индивидуальный стиль общения.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т.е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

Показателями культуры речи в деловом общении являются:

- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий, в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух нецензурные, жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- произношение;
- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Однако культура общения включает в себя не только словесные формы выражения вежливости, сочувствия. Слова и действия не должны вступать в противоречие с внешним видом человека. Его облик должен быть адекватен ситуации.

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяют говорить также об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Деловое общение в наши дни проникает во все сферы общественной жизни общества. В коммерческие и деловые отношения вступают предприятия всех видов и форм собственности, а также частные лица в качестве частных предпринимателей. Компетентность в области делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в каждой области: науке, искусстве, производстве, торговле. Что касается менеджеров, бизнесменов, организаторов производства, людей, занятых в сфере управления, частных предпринимателей то коммуникативная компетентность, т.е. способность адекватно реагировать в любой ситуации в процессе общения для представителей этих профессий представляет одну из самых главных составляющих их профессионального облика.

Так что же такое деловое общение?

Деловое (корпоративное) общение – это процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы, предполагающий достижение определенного результата в совместной работе, решении конкретной задачи или реализации

определенной поставленной цели. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир. Этим он отличается от общения в широком смысле слова.

В деловом общении невозможно прекратить процесс переговоров с партнером или партнерами по переговорам в любой момент (по крайней мере, без определенных потерь в получении информации для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не поднимаются такие вопросы, как конкретные задачи и цели, поэтому такое общение можно прекратить (по желанию обеих сторон) в любой момент без опасения потерять возможность восстановить процесс общения заново.

Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время в стенах организации.

Однако деловое (корпоративное) общение – понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и др.

Деловое общение как процесс предполагает установление контакта между участниками, обмен определенной информацией для построения совместной деятельности, установления сотрудничества и т.д. Чтобы общение как процесс происходило без проблем, оно должно проходить по следующим этапам:

- установка контакта (знакомство) предполагает понимание другого человека, представление себя этому человеку;
- ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;
- обсуждение интересующей проблемы;
- решение проблемы;
- завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты строятся на партнерских началах исходя из взаимных потребностей и интересов общего дела. Несомненно, что такое общение повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором удачного бизнеса.

Корпоративное общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда во время общения существует некая пространственно-временная дистанция, то есть письма, телефонные разговоры, деловые записки и т.д.). Прямое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, косвенное же не обладает таким сильным результатом, в нем непосредственно действует некие социально-психологические механизмы.

Различают два вида корпоративного общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* – словесный) осуществляется с помощью речи. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр., которые во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы как бы «считываем» в процессе общения, пытаясь понять, как другой человек воспринимает происходящее. Роль всех этих невербальных знаков в общении чрезвычайно велика. Именно к этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнеру по общению. Через систему невербальных средств транслируется и информация о чувствах, испытываемых людьми в процессе общения. К анализу невербальных знаков прибегают в тех случаях, когда не доверяют словам партнеров. В этом случае жесты, мимика и визуальный контакт помогают определить искренность другого человека. Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации. Их роль определяется не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая тем самым процесс коммуникации более открытым.

Существуют несколько видов делового общения:

- менторский – поучительный, назидательный;

- одухотворяющий – возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- конфронтационный – вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- информационный – ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует всячески стремиться освободиться от менторского общения, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к информацион-ному общению. Они испытывают потребность в обмене мыслями, утверждении себя в научном понимании реальных факторов, выработке собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение, в процессе которого люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершен-ствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение – наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она более всего предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

К формам корпоративного общения относятся: деловая беседа, деловые переговоры, спор, дискуссия, полемика, деловое совещание, публичное выступление, телефонные разговоры, деловая переписка.

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры.

Деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме (англ. verbal – словесный, устный) и требуют от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет невербальное общение.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Переговоры являются одной важных форм делового общения и межкультурного взаимодействия в политике, бизнесе, культурном сотрудничестве. В современную эпоху они являются основным средством решения многих актуальных проблем. В настоящее время переговорный процесс отличает то, что его участники стремятся к выработке как

можно большего числа договоренностей посредством консенсуса. Такой способ принятия решений требует от участников мастерства, умения найти баланс интересов сторон к решению проблем при всех различиях в позициях и подходах, а также выработки оснований для взаимовыгодного сотрудничества.

Вне зависимости от избранной формы к переговорам следует тщательно готовиться. Как известно, их успех определяется многими факторами: красноречием участников, умением ясно, логично, аргументировано излагать свою позицию, убеждать партнеров в правильности своей точки зрения и т.д. Не менее важную роль играют и такие детали, как наличие соответствующего помещения и его оформление, создающее деловую атмосферу, условия для размещения делегаций и др., поэтому подготовительная работа включает **организационную** и **теоретическую** стадии и ведется с учетом национальных особенностей партнеров.

#### Литература

1. Андреев А. Экосистемные услуги в структуре экономики Молдовы. ЭО № 45, 7 XII-2012, с.9.
2. Гонов А. Инновационные процессы на малых и средних предприятиях // Проблемы теории и практики управления №6, 2009, с.90-97.
3. Сырбу И.М. Системы планирования в бизнесе. Кишинэу: МЭА, 2008.
4. Сырбу И.М. Теория и практика производственного менеджмента. Кишинэу: МЭА, 2009.
5. Covaș L. Cultura afacerilor. Chișinău: ASEM, 2004. 194 p.
6. Solcan A. Bazele antreprenoriatului. Inițierea unei mici afaceri. Chișinău: Ed. „Elena-V.L.”, 2006. 117 p.

### ÎNTRERINDEREA SOCIALĂ ȘI ANTREPRENORIATUL SOCIAL: ASPECTE CONCEPTUALE

*SOLCAN Angela, dr., conf. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *The article deals with the concept of social entrepreneurship and social enterprise. The article refers to the concept of social entrepreneurship and social enterprises, their role of stability of economy, in creating new jobs, including / and disadvantaged people.*

**Cuvinte cheie:** *întreprindere socială, antreprenoriat social, profit, responsabilitate, obiectiv social*

Criza economică și financiară mondială, creșterea numărului șomerilor și polarizarea populației au contribuit la sporirea interesului pe plan internațional pentru întreprinderea socială și antreprenoriatul social, care constituie factori importanți de impulsie a dezvoltării economice, crearea de noi locuri de muncă, inclusiv pentru/și persoanele defavorizate.

Datele Comisiei Europene indică că una din patru întreprinderi inițiate în Uniunea Europeană (UE) constituie o întreprindere socială. Cifra se ridică la una din trei în Belgia, Finlanda și Franța, respectiv 10 % din totalul întreprinderilor europene sau 2 milioane de întreprinderi sunt întreprinderi sociale [5]. Studiu privind antreprenoriatul social din 2009, realizat de Global Entrepreneurship Monitor's (GEM), a evaluat ponderea persoanelor antrenate în antreprenoriatul social din numărul total al populației active, astfel în Belgia reprezintă - 3,02%, 5,13 % în Finlanda, 2,63 % în Franța, 2,48% în Italia, 4,41 % în Croația și 4,23 % în Regatul Unit [6]. Întreprinderile sociale sunt prezente în aproape fiecare sector al economiei, cum ar fi: bancar, asigurări, agricultură, diverse servicii comerciale, de sănătate și servicii sociale etc. Aceste întreprinderi sunt de multe ori mai productive și mai competitive, datorită angajamentului personal al fondatorilor și condițiilor mai bune de muncă oferite salariaților.

În prezent nu există o abordare unifică cu privire la conceptele de întreprindere socială și antreprenoriat social. Comisia Europeană în „Inițiativa pentru antreprenoriatul social” definește, întreprinderea socială ca fiind un subset al economiei sociale (operator din economia socială) care:

a) are drept obiectiv principal obținerea unui impact social pozitiv cuantificabil, conform statutului, actului constitutiv sau oricărui alt document statutar pe baza căruia a fost înființată activitatea comercială, atunci când întreprinderea:

- oferă servicii sau bunuri unor persoane vulnerabile, marginalizate, dezavantajate sau excluse și/sau

- oferă bunuri sau servicii utilizând o metodă de producție ce integrează persoane vulnerabile, marginalizate, dezavantajate sau excluse;

b) utilizează profiturile obținute în primul rând pentru atingerea obiectivelor sale principale în loc să le distribuie și deține proceduri și norme definite în prealabil pentru orice situație excepțională în care profiturile sunt distribuite acționarilor sau proprietarilor, ceea ce garantează că o astfel de distribuire a profiturilor nu subminează obiectivele principale; precum și

c) este administrată într-un mod responsabil și transparent, în special prin implicarea lucrătorilor, a clienților și/sau a acționarilor afectați de activitățile sale comerciale.”

Întreprinderea socială este ghidată nu de acumularea profitului, dar de dorința de a soluționa problemele sociale. În același timp întreprinderea socială nu este o organizație de binefacere, dar este o afacere în sensul deplin al cuvântului, aceasta trebuie să se răscumpere, realizând în același timp și sarcini sociale. Astfel întreprinderea socială se află la intersecția dintre organizațiile tradiționale non-profit și întreprinderile tradiționale (figura 1).

<i>Scop: crearea unei valori sociale</i>		<i>Crearea valori economice și sociale</i>		<i>Scop: crearea unei valori economice</i>	
Organizație non-profit: grant	Organizație non-profit: practică activități generatoare de venituri	<b>Întreprindere socială:</b> programele sociale sunt susținute de activitatea economică	Întreprindere responsabilă social	Întreprindere: practică acțiuni de responsabilitate socială	Întreprindere tradițională: Obținerea profitului
<b>Motivația activității:</b> definită de misiune <b>Responsabilitatea:</b> față de stakeholderi <b>Profitul:</b> se reinvestește în întreprindere <b>Sustenabilitatea:</b> programele sociale sunt susținute de activitatea economică			<b>Motivația activității:</b> obținerea profitului <b>Responsabilitatea:</b> față de fondatori, proprietari <b>Profitul:</b> se repartizează între fondatori <b>Sustenabilitatea:</b> este asigurată și de programele sociale		

**Figura 1. Clasificarea întreprinderilor/organizațiilor în funcție de scopuri**

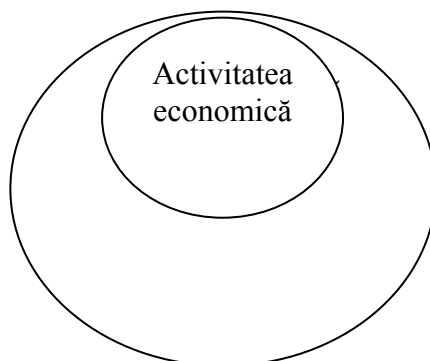
Conform acestei clasificări caracteristicile de bază ale întreprinderii sociale sunt:

- predomină obiective sociale,
- limitarea distribuției profitului,
- profitul se reinvestește în întreprindere sau în comunitate,
- nu se urmărește maximizarea profitului pentru proprietari și acționari,
- grad ridicat de autonomie,
- creșterea calitativă a proceselor de control democratic,
- orientare antreprenorială în identificarea și folosirea oportunităților,
- concentrarea pe client și nevoile acestora,
- inovarea și asumarea riscului.



În funcție de modul de integrare a activității economice cu activitatea socială există 3 tipuri de modele de întreprinderi sociale:

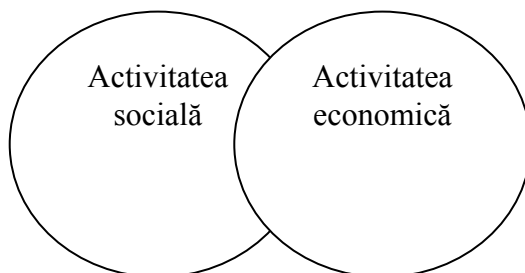
–Întreprindere socială incorporată – motivul creării acestei întreprinderi este promovarea misiunii acesteia, utilizând un model de auto-finanțare. Programele sociale sunt auto-finanțate, beneficiile economice și sociale se obțin simultan.



**Figura 2. Întreprindere socială incorporată**

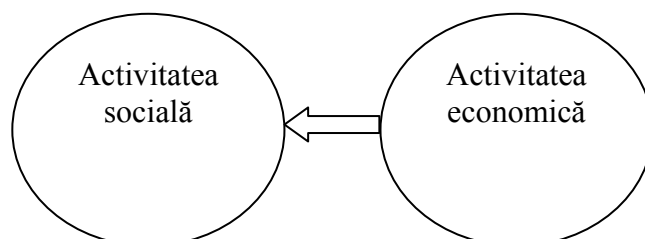
Exemple de întreprinderi sociale incorporate constituie organizațiile care angajează persoane cu dezabilități sau instituții de micro-finanțare. Acest tip de întreprinderi este răspândit, în special, pe continentul american.

–Întreprindere socială integrată – asociată misiunii organizației sau serviciului social de bază, se bazează pe calități sinergie, creând valoarea socială pentru programe și generând valoare economică pentru a susține financiar programele sociale și/sau cheltuielile operaționale. Acest model este prezent frecvent în țările Uniunii Europene.



**Figura 3. Întreprindere socială integrată**

Întreprindere socială separată – activitățile economice sunt externe, nu sunt legate de misiunea organizației sau încurajează altă misiune decât aceea de a genera venituri pentru programele lor sociale și costurile de operare. Practic se creează un mecanism de finanțare a programelor sociale.



**Figura 4. Întreprindere socială separată**

Modelul respectiv este aplicat de întreprinderile care sunt create în scopul dezvoltării și susținerii unor inițiative sociale desfășurate de alte organizații. De exemplu, fundațiile internaționale care au investit milioane de dolari în abilitarea antreprenorilor sociali și realizarea proiectelor sociale din întreaga lume (tabelul 1).

**Tabelul 1. Organizațiile care susțin antreprenoriatul social**

Denumirea fundației	Adresa Internet	Fondatorul	Anul fondării
Ashoka	www.ashoka.org	Bill Drayton	1980
NESsT	www.nesst.org	Lee Davis & Nicole Etchart	1997
Skoll Foundation	www.skollfoundation.org	Jeff Skoll	1999
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship	www.schwabfound.org	Klaus Schwab	1998

În ce privește domeniile de activitate întreprinderile sociale, cel mai frecvent se orientează spre:

–furnizarea de servicii sociale și/sau de bunuri și servicii destinate unei populații vulnerabile: accesul la locuințe, accesul la îngrijire medicală, asistența pentru persoanele în vârstă sau cu handicap, incluziunea grupurilor vulnerabile, îngrijirea copiilor, accesul la servicii de ocupare a forței de muncă și de formare, gestionarea dependenței etc.);

–producerea de bunuri sau servicii urmărind un obiectiv de ordin social integrarea socială și profesională prin accesul la muncă al persoanelor defavorizate îndeosebi din cauza calificări joase sau a unor probleme sociale sau profesionale care provoacă excluziunea și marginalizarea), dar a căror activitate poate cuprinde bunuri și servicii altele decât cele sociale.

Pe plan internațional de întreprinderile sociale au diverse statute organizatorico – juridice: societățile cu răspundere limitată, cooperativele agricole, ale consumatorilor sau de credit, firmele sociale, societățile de caritate și afacerile comunitare, fundații private, fundații publice, asociații voluntare etc.

Cu toate că mulți asociază antreprenoriatul social cu procesul de antreprenorat ce se desfășoară într-o întreprindere socială, totuși acest concept este mult mai larg, deoarece activitatea de antreprenorat social poate fi realizată de orice întreprindere/organizație care se axează exclusiv pe inovarea socială și pe satisfacerea nevoilor sociale, indiferent de faptul este o inițiativă comercială sau necomercială, la fel nu depinde nici tipul de proprietate asupra întreprinderii (publică, privată). Astfel, antreprenoriatul social poate fi definit ca o forma de antreprenorat care își propune să ofere soluții inovatoare pentru problemele socială nerezolvate.

Richard Steckel și Jack Boy definesc antreprenoriatul social ca zona în care se întâlnesc sectorul privat și voluntariatul. Fondatorii acestor întreprinderi combină conștiința socială cu abilitățile comerciale. Pentru ei, responsabilitatea socială nu este un “extra”, ci este esența.

Haugh H. consideră că antreprenoriatul social urmărește simultan obiectivele economice, sociale și de mediu, reprezentând în primul rând un răspuns practic la nevoile individuale și sociale nesatisfăcute.

Cea mai frecvent citată definiție a conceptului de antreprenorat social aparține lui Gregory Dees, care a asociat antreprenori sociali cu agenții schimbării, evidențiind cinci factori principali care definesc activitatea respectivă:

- însușirea misiunii de a crea și susținere a valorii sociale,
- recunoașterea și valorificarea continuă a noilor oportunități pentru a-și îndeplini misiunea,
- realizarea unui proces continuu al inovației, adaptării și învățării,
- determinarea în acțiuni, fără a lua în considerare lipsa sau raritatea resurselor,
- asumarea responsabilității de către antreprenori pentru impactul și urmările proiectelor sale. [2]

Unul dintre cele mai importante exemple de antreprenorat social este Grameen Bank fondata în 1983 în Bangladesh de către profesorul Muhammad Yunus. Banca acordă persoanelor

sărace împrumuturi fără garanție, la o dobândă redusă, oferind posibilitatea să se lanseze în afaceri sau să/și extindă afacerea și cu timpul să scape de sărăcie. 94% din acțiunile băncii le aparțin săracilor. Politica dusă de Yunus s-a materializat în construirea de locuințe și școli, dezvoltarea comunităților, precum și a infrastructurii de comunicații a țării.

Modelul de micro-creditare propus și implementat de Muhammad Yunus în prezent este aplicat în multe țări. Astfel, conform datelor Microcredit Summit Campaign, dacă în 1997 beneficiari de microcredite în întreaga lume au fost doar circa 7,6 milioane de familii, la finele anului 2011 numărul de beneficiari a constituit 195 de milioane, inclusiv 125 milioane de familii la momentul obținerii primului credit se aflau sub pragul de sărăcie.[7]

Inițiativa de microcreditare i-a adus lui Muhammad Yunus, Premiul Nobel pentru Pace din anul 2006 și aprecierea întregii lumi pentru lansarea luptei împotriva sărăciei. Astăzi, marca "Grameen" este folosită nu numai pentru bancă, dar de 24 de companii, ca: Grameen Telecom (fondată în 1995) care împreună cu Grameen Phone (1996) și Grameen Communications (1997) asigură cu legătura telefonică și Internet satele din Bangladesh, Grameen Solution (1999) – elaborarea soluțiilor IT pentru afaceri, Grameen Star Education (2002) – instruirea în domeniul tehnologiilor informaționale, Grameen – Danone (2006) produse alimentare pentru săraci etc.[1]

În ce privește dezvoltarea antreprenoriatului social în Republica Moldova acesta se afla la etapa incipientă, iar primele care au desfășurat activități de antreprenoriat social au fost organizațiile necomerciale ce au beneficiat de suport financiar din partea unor proiecte și organizații internaționale.

#### **Bibliografie**

1. Юнус М. *Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма*. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
2. Dees J. G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business, 2001 [Electronic resource]. URL: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
3. *Initiative pour l'entrepreneuriat social: Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au coeur de l'économie et de l'innovation sociales*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au conseil, au comite économique et social européen et au comite des regions, Bruxelles, le 25.10.2011, COM(2011) 682 final.
4. SMEs and Entrepreneurship, OECD Studies ISSN: 2078-0990 <http://www.oecd-ilibrary.org/>
5. Rezoluția Parlamentului European din 20 noiembrie 2012 referitoare la inițiativa pentru antreprenoriatul social – Construirea unui ecosistem pentru promovarea întreprinderilor sociale în cadrul economiei și al inovării sociale (2012/2004(INI)) <http://www.europarl.europa.eu>
6. GEM 2009 Report on Social Entrepreneurship, p. 14 <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2519>
7. Microcredit Summit Campaign. The 2013 Report <http://stateofthecampaign.org/2012/12/10/reaching-fewer/>

## **DIAGNOSTICAREA IMPORTANȚEI ANTREPRENORIATULUI PENTRU DEZVOLTAREA ȘI CREȘTEREA ECONOMICĂ**

*CIUMAC Ghenadie, dr., conf. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, R. Moldova*

**Summary.** *Over the centuries, governments worldwide have become extremely interested in national economic growth and focused efforts in this direction to expand national power to reduce poverty and create social justice. Scientists and economists from all ages have researched and analyzed the factors which may create the most favorable conditions for stable and sustainable economic growth of a nation. Also different political regimes, economic and*

*national, such as communism, capitalism and socialism have always competed for supremacy of finding the most effective ways of creating and distributing wealth.*

De-a lungul secolelor, guvernele din lumea întreagă au devenit extrem de interesate de creșterea economică națională și și-au concentrat eforturile în această direcție pentru a-și extinde puterea națională, pentru a reduce sărăcia și a crea echitate socială. Savanții și economiștii de pe toate timpurile au cercetat și au analizat care pot fi factorii ce pot crea cele mai favorabile condiții de creștere economică stabilă și durabilă a unei națiuni. Totodată diferite regimuri politice, economice și naționale, cum ar fi comunismul, capitalismul și socialismul au concurat mereu pentru supremația de a găsi cele mai eficiente metode de creare și distribuire a averii.

Teoria clasică a creșterii economice afirmă că națiunea cu cele mai mari rezerve de terenuri, forță de muncă și capital – factorii principali de producție – are șansele cele mai mari de a experimenta o creștere economică reală, de durată (Smith 1776). Istoria a demonstrat însă că această teorie nu a fost confirmată întotdeauna și de practică. Spre exemplu, Imperiul Rus din secolele XVII, XVIII și XIX a deținut suprafețe de teren foarte întinse, dar nu s-a bucurat neapărat de o creștere economică durabilă. Spre deosebire, Olanda dimpotrivă, cu toate că avea mult mai puțin teren între granițele sale, a înregistrat o creștere economică reală și de lungă durată. Rezultă deci, că asupra creșterii economice influențează și alți factori de producție cum ar fi progresul tehnologic, antreprenoriat inovație etc.

Întreprinderile mici deseori se ciocnesc cu greutate în perioada demarajului și creșterii extensive. Firma trebuie să procure spațiu și utilaj, să creeze rețeaua comercială proprie și sistemul de deservire a clienților. Pentru o afacere mică, o importanță deosebită îl are ajutorul financiar extern, serviciile de identificare a partenerilor și de stabilire a relațiilor, precum și asigurarea echilibrului necesar între datorii și capitalul statutar.

În 2006 Republica Moldova a aprobat Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, care prevede direcțiile susținerii de stat a IMM-urilor, subiectele și obiectele susținerii, fondurile specializate, strategiile de stat etc. Susținerea de către stat a întreprinderilor mici și mijlocii se efectuează diferențiat, în funcție de genul de activitate, de perioada de funcționare și de numărul agenților economici, cu utilizarea diferitor forme și metode de susținere și surse de finanțare.

Susținerea dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii se efectuează de către autoritățile publice, conform strategiilor și programelor de stat aprobate de Guvern, și de către organizații nestatale.

În Republica Moldova a fost creată Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii(ODIMM), care are statut de organizație necomercială pe lângă Ministerul Economiei, și are drept scop implementarea politicii de stat privind susținerea dezvoltării întreprinderilor micro, mici și mijlocii, în conformitate cu strategiile de susținere a dezvoltării acestui sector și cu alte strategii și programe ale Guvernului.

Strategiile de stat de susținere a dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii sunt documente de planificare strategică a politicii de stat privind susținerea acestui sector, care definesc obiectivele și identifică prioritățile politicii statului în domeniu.

Strategiile de stat de susținere a dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii sunt aprobate prin hotărâre de Guvern și stabilesc:

- scopurile și obiectivele politicii de stat în domeniul susținerii întreprinderilor micro, mici și mijlocii;
- grupurile-țintă de întreprinderi micro, mici și mijlocii vizate de direcțiile strategice de activitate ale politicii de stat;
- sarcinile și acțiunile concrete de realizare a strategiilor, inclusiv costurile acestora;
- sursele de finanțare;
- instituțiile publice responsabile de implementarea strategiilor;
- indicatorii de monitorizare a procesului de implementare și impactului generat;
- procesul de monitorizare;

- termenele de implementare;
- alte prevederi necesare implementării strategiilor.

Elaborarea și coordonarea procesului de implementare a strategiilor sunt puse în sarcina Ministerului Economiei. Finanțarea procesului de realizare a strategiilor se va efectua prin includerea în legea bugetară anuală a resurselor financiare necesare, precum și prin crearea unor fonduri speciale conform legislației în vigoare.

Una din problemele cu care se confruntă întreprinderile mici și mijlocii în activitatea transfrontalieră ține de cunoașterea insuficientă a oportunităților oferite și a reglementărilor în materie de afaceri transfrontaliere. Barierele lingvistice, diferențele legislative și de reglementare, accesul limitat la finanțări, precum și lipsa de cunoaștere a altor piețe sînt, conform întreprinzătorilor, principalele motive pentru care mai multe întreprinderi mici și mijlocii nu-și extind activitatea în străinătate. În acest sens, este necesară înființarea unei rețele vaste de prestatori de servicii de consiliere.

Intensificarea dialogului între Guvern și sectorul privat se realizează prin intermediul participării acestuia la procesele de îmbunătățire a cadrului legislativ și normativ, consolidării capacităților instituționale și funcționale ale structurilor reprezentative ale întreprinderilor mici și mijlocii.

Guvernul în continuare va încuraja și va facilita reprezentanța puternică, independentă și eficientă a întreprinderilor mici și mijlocii. În acest context, va sprijini asociațiile naționale ale antreprenorilor prin atragerea suportului donatorilor pentru consolidarea capacităților instituționale și umane ale acestora și va facilita participarea lor la rețelele europene de asistență în afaceri și la programele de cercetare și dezvoltare finanțate de Comisia Europeană.

Dezvoltarea antreprenoriatului din punct de vedere istoric a ”mers pas la pas” cu dezvoltarea forțelor de producție. Dezvoltarea permanentă, complexitatea și desăvârșirea sferelor diferite de activitate a omului de la formele individuale cele mai simple preluate de la natură – culegerea, vînarea animalelor, stupăritul – la alte tipuri de activitate mai complicate și mai avansate, solicitau participarea unui număr tot mai mare de persoane în baza adâncirii specializării și dezvoltării cooperării în procesul de producție și schimb, precum atelierele de meșteșugărie, artelurile de comerț, producția fabricată. Dezvoltarea antreprenoriatului din punct de vedere istoric a ”mers pas la pas” cu dezvoltarea forțelor de producție. Dezvoltarea permanentă, complexitatea și desăvârșirea sferelor diferite de activitate a omului de la formele individuale cele mai simple preluate de la natură – culegerea, vînarea animalelor, stupăritul – la alte tipuri de activitate mai complicate și mai avansate, solicitau participarea unui număr tot mai mare de persoane în baza adâncirii specializării și dezvoltării cooperării în procesul de producție și schimb, precum atelierele de meșteșugărie, artelurile de comerț, producția fabricată.

Legitatea obiectivă de cerere crescândă a necesităților omenești solicită insistent perfecționarea permanentă a formelor tradiționale de activitate, determinarea și dezvoltarea altora noi în scopul ridicării la cel mai înal nivel al bunăstării sociale. La baza acestor schimbări încă în acele timpuri, în opinia autorilor, a stat antreprenoriatul, ca o inițiativă de activitate inovatoare a unor persoane talentate în domeniul economiei. Anume tendința de înnoire, de introducere a ceva inedit, de perfecționare, precum și de reformare a sistemului economic sunt direcțiile principale de activitate a antreprenorilor.

Un aport deosebit în cercetarea categoriei sau noțiunii de antreprenoriat a fost adus de către cercetătorii străini. Evoluția concepțiilor despre antreprenoriat a marilor teoreticieni din trecut dau posibilitatea a urmări modificările caracterului și direcțiile acestuia pe parcursul câtorva sute de ani.

Noțiunea de antreprenoriat a fost redată în concepția dreptului roman ca o activitate comercială, iar antreprenor era considerat arendașul și persoana care gestiona o construcție proprie.

Diferite sensuri a căpătat noțiunea de antreprenor în Evul Mediu, elucidând astfel persoanele a căror ocupație de bază era comerțul exterior, persoanele care organizau spectacole,

parade, dar și persoane responsabile de anumite șantiere sau obiecte industriale. Persoanele considerate în postură de antreprenori conduceau toate activitățile fără a-și asuma unele riscuri.

Activitățile erau desfășurate în baza resurselor materiale, financiare și comerciale de care dispuneau ca urmare a alocațiilor concrete.

Mai târziu, în secolul al XVII-lea, în persoana antreprenorului era văzut cel care stabilea un contract cu statul și își asuma la rândul său totalitatea responsabilităților financiare. În acest sens, s-a dezvoltat o nouă categorie - antreprenoriatul de risc condiționat de valoarea inițial stabilită a contractului, cu consecințe incerte de obținere a profitului sau de înregistrare a pierderilor, acestea fiind însoțite de noroc. Antreprenorul avea un rol identic cu al statului. De asemenea, se accentua și rolul statului ca antreprenor cu putere de influență asupra capitalului propriu.

În literatura economică, noțiunea de antreprenor a apărut prima dată în Dicționarul universal de comerț, editat la Paris în anul 1723, desemnând „persoana care își asumă obligații în vederea gestionării construcției unui obiect”.

Un interes deosebit îl prezintă abordarea istorică comparativă a formulării noțiunii de antreprenoriat în literatura economică, efectuată în baza opiniilor economiștilor înaintași din trecut. Dezvoltarea acestor înțelesuri este numită teorii ale antreprenoriatului. Cele mai importante teorii ale antreprenoriatului sunt revizuite în continuare de autorul acestei teze.

Primul teoretician al businessului este considerat economistul francez Richard Cantillon, care în anul 1755 propune noțiunea prin care „antreprenor este persoana ce activează în condiții de risc”. Economistul R. Cantillon a corelat asumarea de riscuri în economie cu antreprenoriatul, astfel formulând primele teorii privind antreprenoriatul. R. Cantillon definește antreprenorul ca o persoană, care pentru un anumit preț, cumpără mijloace de producție ca să producă o marfă anumită și s-o vândă în scopul obținerii unui venit și care asumându-și responsabilitatea pentru cheltuieli nu știe cu ce preț și-ar putea comercializa marfa lui. În afară de funcția de producere și comercializare, în această concepție este reflectată deja starea de risc în legătură cu necunoașterea prețului de realizare a producției, ceea ce era caracteristic antreprenoriatului etapei inițiale de acumulare a capitalului.

Teoria economistului francez Nicolas Baudeau expusă în anul 1797, explică noțiunea de antreprenor ca o persoană ce își asumă riscul și funcțiile manageriale. N. Baudeau definea antreprenorul ca o persoană care planifică, controlează, organizează și posedă o întreprindere .

Jean-Baptiste Say, economist francez, explică în anul 1800 conceptul de antreprenor, ca fiind persoana care găsește și extrage resursele economice dintr-o activitate cu productivitate joasă și le plasează în activitatea care va asigura productivitate ridicată și randament în creștere.

Jean-Baptiste Say, determinând noțiunea de antreprenor ca organizator al altor persoane în limitele de producție, pune antreprenorul în centrul acestui proces, subliniind rolul acestuia de organizator. Opinia economistului se referea la capacitatea personală a antreprenorului de a aplica noi schimbări în cadrul unei întreprinderi.

Lui Adam Smith i se atribuie înclinarea spre supraaprecierea însemnătății muncii și subaprecierea altor laturi ale businessului. A. Smith descrie, în fine, în anul 1803, antreprenorul ca o persoană care doar asigură întreprinderea cu capital, fără a avea rol de conducător. Această idee face să fie criticată încercarea lui A. Smith de a pune semnul egalității între posesorii de capital și administrator.

Francis A. Walker, economist american, concretizează în anul 1876 că „antreprenorul este o persoană care planifică, controlează, organizează și posedă o întreprindere” și în același timp delimitează antreprenorii în subiecți ai antreprenoriatului care reprezintă capitalul și pentru aceasta li se atribuie procente și subiecți cărora li se atribuie venit pentru capacitățile de organizare.

### **Bibliografie**

1. Chișlari Elena, Antreprenoriatul – diversitatea modelelor și mecanismelor de realizare, Editura ASEM, 2005.
2. Efros Stela, Dezvoltarea antreprenoriatului constructiv în R. Moldova.
3. Văduvă Sebastian, Antreprenoriatul, Editura economică, 2004

# CONSTRUIREA UNEI ECHIBE CU AJUTORUL INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

ȚÎMBALIUC Natalia, drd., lect. univ.  
Catedra "Management", ASEM, Chișinău, Republica Moldova

**Summary.** *Building and managing effective teams is one of the basic functions of the manager. Emotional intelligence is a set of skills that develop this function and differentiates successful manager. Emotional intelligence of a team is based on four skills namely: emotional awareness, emotion management, management of internal relations and external relations management. With these four skills a team becomes truly united, strong and effective.*

Așa cum o persoană are abilități de inteligență emoțională, un grup de oameni care lucrează ca o echipă are o inteligență emoțională colectivă. Emoțiile pot explica felul în care un grup va acționa la unison. Conceptul de **inteligență emoțională a unei echipe** a fost pentru prima dată prezentat în 1998 în Harvard Business Review și a fost definit ca *stilul unui grup de a stabili legături între membrii lui, de a lua decizii și de a reacționa față de alte grupuri din organizație*. [1] Membrii echipelor inteligente emoțional reacționează constructiv în situațiile inconfortabile afectiv, influențându-se pozitiv unii pe alții. Membrii unei astfel de echipe obțin rezultate mai bune și trăiesc o satisfacție mai profundă din munca pe care o fac împreună.

Inteligența emoțională a echipei pune accentul puternic pe abilitățile de management: managementul emoțiilor membrilor echipei, managementul relațiilor dintre membrii echipei și managementul relațiilor pe care echipa le are cu grupurile din afară. Cele patru abilități de bază ale inteligenței emoționale de echipă sunt cunoașterea emoțională, managementul emoțiilor, managementul relațiilor interne și managementul relațiilor externe.

**Cunoașterea emoțională a echipei** este capacitatea grupului de a percepe emoțiile care îl influențează. Aceasta include identificarea felului în care fiecare membru al echipei tinde să reacționeze la anumite situații și persoane. În cazul unor evenimente neașteptate negative, e nevoie de recunoscut starea adevărată a grupului și nicidecum ignorat tensiunea sau nemulțumirea. O echipă cu abilități de conștiință emoțională va identifică frustrarea din atmosferă și le va permite membrilor să își exprime dezamăgirea. Înăbușirea acestui fel de exprimare nu va face decât să prelungească lamentarea și consecințele pasive ale evenimentelor negative. Echipa trebuie să discute ce simt diferiții ei membri și cum le va influența acest lucru planurile. Conștiința de echipă va face planificarea mai eficientă.

Cunoașterea emoțională a echipei este un produs complex al felului în care membrii identifică emoțiile care apar și care le influențează munca. Care este starea afectivă generală a echipei – plictiseală, agitație, defensivă, speranță sau amenințare? Cum reacționează membrii echipei la această atmosferă generală sau la situații diferite? Sunt aceste stări de obicei discutate sau dimpotrivă reprimare și niciodată studiate? Răspunsurile la aceste întrebări indică tendințele emoționale ale echipei. Aceste a sunt tipare de reacție repetate atunci când emoțiile apar în interiorul grupului. Membrii echipei ar trebui să cerceteze tendințele grupului față de emoții pentru a-și construi abilitățile de cunoaștere emoțională. Așa cum organizațiile au culturi în care anumite comportamente sunt încurajate și altele descurajate, fiecare echipă își dezvoltă propria micro-cultură. Există reguli nerostite despre cit de multe sau cât de puține emoții pot fi recunoscute și explorate. Unele echipe savurează sentimentele puternice, pe când altele vor evita cu orice preț un sentiment neplăcut. Echipa conștientă emoțional identifică semnalele emoționale importante ca pe informații-cheie care ar trebui folosite în ajutorul obținerii rezultatelor.

**Managementul emoțiilor echipei** este capacitate membrilor ei de a-și folosi cunoașterea emoțiilor grupului ca un întreg pentru a avea un comportament flexibil într-o direcție pozitivă. Aceasta înseamnă a gestiona reacția emoțională colectivă a echipei ca răspuns la o anumită situație. Echipele care își pot gestiona aceste tendințe sunt mai productive decât cele care nu pot. [2] O echipă inteligentă emoțional va gestiona stările membrilor ei și le va folosi pentru a motiva eforturile de îmbunătățire a prezentării lor în timpul obținut în plus. O echipă cu abilități

eficiente de management al emoțiilor va avea cel puțin unul sau doi membri care vor scoate grupul din plictiseală și îi vor aduce pe toți în direcția corespunzătoare. Aceasta nu înseamnă că membrii echipei trebuie să ignore dezamăgirile, ci, în schimb, ar fi bine să-i canalizeze eforturile într-un mod constructiv la ceea ce va urma.

Managementul emoțiilor echipei este una dintre abilitățile de inteligență emoțională a echipei mai dificile deoarece majoritatea membrilor oricărui grup nu se simt încă în largul lor să își gestioneze emoțiile în public sau să le discute împreună. Este nevoie de un grup de oameni care să colaboreze pentru a observa când emoțiile îi influențează progresul. Ei trebuie să se oprească și să se întrebe dacă progresul lor va fi ajutat sau împiedicat de aducerea emoțiilor la suprafață. De exemplu, dacă grupul se simte entuziasmat și motivat după o vizită a unui director care le-a mulțumit pentru ceea ce au realizat, dorința lor de a-și asuma riscuri și de a fi mai creativi va fi alimentată. În mod asemănător, dacă entuziasmul se transformă în zel exagerat sau indiferență față de greșeli, echipa ar putea trece cu vederea un risc important. Etapa importantă după ce simți entuziasmul este să îl cuplezi pe acesta cu rațiunea și cu acțiunea. Gestionarea emoțiilor ca grup cere observarea momentului când emoțiile joacă un rol și gestionarea lor pentru ca echipa să poată merge mai departe.

**Managementul relațiilor interne** se referă la capacitatea membrilor unei echipe de a interacționa eficient între ei pentru a reacționa bine la situații dificile sau provocatoare. Aceasta este suma capacităților fiecărui membru al grupului de a interacționa constructiv cu ceilalți. De exemplu, un membru al echipei a avut un nivel ridicat de stres și îi este greu să ofere rapoarte la timp și fără greșeli. Echipa depinde de aceste rapoarte pentru a lua decizii. Ar trebui echipa să evite confruntarea și să accepte rapoartele cum sunt sau ar trebui ca membrii grupului să depună presiune pentru a obține informația necesară? Sau ar putea exista un membru al echipei care să se oprească la birou pentru a-i oferi sprijin și a ajuta la schițarea rapoartelor? Eforturile de gestionare a relațiilor din cadrul grupului ajută la întărirea legăturii dintre membrii echipei. Cei care gestionează relațiile cu restul grupului reduc provocările ce apar atunci când emoțiile sunt puternice.

Abilitățile de management al relațiilor interne ale unei echipe sunt întărite de capacitatea fiecărui membru de a practica eficient competența socială. Performanța echipei este îmbunătățită atunci când fiecare membru își asumă responsabilitatea de a fi conștient de emoțiile lui. În timpul întâlnirilor echipei, autocontrolul și conștiința socială sunt importante pentru ca toți cei implicați să evite probleme ca întreruperea, ignorarea sau demoralizarea celorlalți. Fiecare membru al echipei este responsabil de dezvoltarea și menținerea unei relații de muncă pozitive – sau, cel puțin, productive – cu fiecare dintre ceilalți membri ai grupului.

**Managementul relațiilor externe** este capacitatea echipei de a acționa eficient ca un grup dincolo de granițele organizaționale. Atitudinea echipei față de o persoană străină spune multe despre inteligența emoțională a acestui grup. Membrii echipei pot trata persoana străină ca pe un intrus care trebuie ignorat, ca pe un membru al echipei extinse sau ca pe un musafir nedorit. Echipa care poate primi pro-activ sfaturile și preocupările altui grup care are puterea de a lua o decizie afirmativă sau negativă este cea care folosește în beneficiul ei abilitățile de management al relațiilor externe. Aceste relații propulsează adesea obiectivele unei echipe, iar grupurile care nu le dau atenție întârzie deseori pe drumul spre atingerea scopurilor pe care le au.

Foarte des, echipele se concentrează doar asupra relațiilor din interiorul grupului, iar aceasta creează pe termen lung capcane pentru ele. O echipă cu performanțe înalte poate sărbători cu prea mult zel, uitând să le mulțumească celor din afara grupului care i-au ajutat să își facă posibile realizările. În viitor, când echipa se va confrunta cu dificultăți, cei din exterior s-ar putea să nu dorească să depună efort pentru a o ajuta. Managementul relațiilor externe înseamnă că echipa stabilește cine are o relație bună cu factorul de decizie care va stabili nevoile ei. Echipa poate alege un ambasador pentru a crea vizibilitate sau sprijin pentru munca ei. Lucrul făcut în grupuri depinde de influență. Echipa de ingineri pentru inelul-O a avut pregătite datele importante, dar nu a fost capabilă să influențeze factorii de decizie din afara grupului lor. Fundația – bunele relații de lucru cu cei din afara echipei – nu fusese făcută din timp.



După șaptesprezece ani de la dezastrul Challenger, naveta spațială Columbia a fost pierdută la intrarea în atmosferă. O cauză importantă a accidentului, citată de Comitetul de Investigații pentru Accidentul Columbia, au fost deciziile luate de NASA după Challenger. Comisia Rogers a descoperit că NASA „a fost orbită de atitudine – se poate face – o reminiscență din epoca Apollo, care a fost nepotrivită într-un program spațial atât de influențat de presiunile programului și de lipsuri, încât piesele de schimb trebuiau să fie luate de la un vehicul pentru ca altul să poată fi lansat.[3] După lansarea navei Columbia au fost identificate rămășițe de spumă periculoase care i-ar fi putut pune în pericol capacitatea de a ateriza în siguranță. Echipele de ingineri au reacționat la cererile privind costurile și programul ignorând problemele de siguranță. Au sugerat moduri posibile de aterizare pentru navetă, în locul unor planuri de salvare a misiunii. Influențați de cultura dominantă de la NASA, lor le-au lipsit abilitățile de inteligență emoțională de echipă necesare pentru a se ridica deasupra politicii interne și de a salva echipajul ghinionist.

Deși studiile oficiale asupra inteligenței emoționale a echipei sunt încă în fază primară, s-a demonstrat clar că echipele care sunt inteligente emoțional își ating scopurile și contribuie mai mult la succesul organizațiilor decât cele care nu sunt. Grupurile cu un scor scăzut în evaluarea inteligenței emoționale a echipei au performanțe slabe în comparație cu perechile lor cu inteligență emoțională ridicată. Mai exact, capacitatea lor de a se concentra asupra sarcinilor și de a-ți atinge scopurile este semnificativ mai scăzută decât cea a echipelor cu scoruri mari de inteligență emoțională. Trainingul în abilitățile de inteligență emoțională îmbunătățește performanța în muncă a unei echipe și scorurile ei de inteligență emoțională. Îmbunătățește capacitatea unui grup de a se concentra și îi aduce performanța la același nivel cu cea a grupurilor care deja au o inteligență emoțională ridicată.[4]

Orice grup care vrea să își dezvolte abilitățile inteligenței emoționale de echipă o poate face. Cea mai grea parte este să știi la ce să lucrezi. Inteligența emoțională a echipei înseamnă că membrii acesteia au și folosesc abilități de inteligență emoțională pentru binele grupului. Nu înseamnă că toți membrii sunt inteligenți din punct de vedere emoțional tot timpul. Membrii grupului li se permite să fie umani și să aibă zile în care se simt descurajați sau dimpotrivă extrem de încrezători. Este important ca toți ceilalți membri ai echipei să echilibreze emoțiile care ar putea să nu fie realiste sau utile situației, ajutând grupul să rămână conștient.

Membrii echipei trebuie să aibă timp să se cunoască unii pe alții înainte de a se putea înțelege unii pe alții. O tehnică îndrăgită este să organizezi o întâlnire în afara locului de muncă pentru a descoperi mai multe despre valorile celorlalți, preocupările, talentele și stilurile lor. O echipă poate lua masa sau cafeaua împreună, ca un grup. Membrii echipei ar trebui, de asemenea, să se consulte între ei la începutul unei întâlniri și în momentele importante ale unui proces de proiectare sau ale oricărei alte sarcini la care ar lucra împreună.

Interacțiunile neplăcute au loc pentru un motiv. Echipele trebuie să găsească timpul pentru a descoperi acest motiv. Dacă un membru al echipei este neplăcut, potrivit sau reactiv, felul lui de a fi ar trebui recunoscut, iar acelei persoane ar trebui să i se spună că întreaga echipă încearcă să înțeleagă. Când grupul nu se simte confortabil cu ceva, cineva ar trebui să identifice starea din încăperea și să caute motivele din spatele atmosferei ostile. De obicei, membrii grupului se vor simți mai confortabil că nu trebuie să accepte ceva cu care nu sunt de acord sau să își ascundă adevăratele opinii. Apoi poate avea loc o discuție mai constructivă – sau, cel puțin, mai sinceră.

O echipă își poate îmbunătăți perspectiva emoțională concentrându-se mai mult asupra imaginii generale. Dacă membrii echipei au păreri contradictorii, grupul ar trebui să le discute din perspectiva fiecărui membru. Dacă toată lumea este de acord, grupul sau oricare dintre membrii echipei îi pot întreba pe membrii tăcuți ce cred și le pot cere celorlalți să le pună întrebări.

Când lucrurile sunt nesigure, cineva din grup ar trebui să consolideze încrederea echipei în capacitatea ei de a reuși. Această persoană nu trebuie să fie neapărat conducătorul grupului și nici măcar aceeași persoană de fiecare dată. Ar putea fi un jucător nou din echipă, cel tăcut sau

oricine este dispus să implice echipa în dezvoltarea unei abordări mai pozitive. Împreună, membrii echipei ar trebui să se concentreze asupra a ce poate controla grupul. Ar trebui să își reamintească unii altora care este scopul general și importanța lui mai mare decât dezamăgirea sau frustrarea curente. Ei pot revedea felul în care echipa a reacționat cu rezultate bune la o situație anterioară asemănător de dificilă. Pot discuta felul în care să treacă peste capcanele emoționale cu care se confruntă echipele. Membrii grupului pot lua problemele în propriile mâini pentru a îmbunătăți inteligența emoțională a echipei și a atinge scopurile ei cele mai importante.

#### **Bibliografie**

1. D. Goleman, „Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business School Press, 2002
2. E. L. Thorndike, „Intelligence and Its Uses”, Harpers Magazine 140
3. J. Mayer, „The intelligence of emotional intelligence”, 1993,
4. P. Torrabadella, „Inteligența Emoțională la locul de muncă”, București, 2009
5. T. Bradberry, „Inteligența emoțională”, București, 2008
6. W. L. Payne, „A study of emotion: Developing Emotional Intelligence”, Cincinnati, 1988

## **ANTREPRENORIATUL ȘI VALORIFICAREA PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE**

*NĂSTASE Gabriel I., dr., conf. univ.*

*Facultatea de Finanțe, Bănci, Contabilitate, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”,  
București, România*

**Summary.** *Practical assessment of intellectual property is a complex and difficult issue because there are many factors that influence it, and apply the methodologies differ from one country to another, from one continent to another. Therefore, the responsibility of carrying out transactions these intangible assets is maximum, because they have social implications and / or political.*

*Classical methods of assessment of intellectual property are the same as those used for measuring intangible assets or intangible.*

**Cuvinte cheie:** *inovare, progres, evaluare, proprietate intelectuală, imobilizări necorporale*

Antreprenoriatul poate fi o soluție la ieșirea din criza economică, însă acest tip de activitate nu este pentru toți și nu trebuie asociată cu a fi patron.

Antreprenoriatul presupune o idee mai mult sau mai puțin genială care transpusă într-o afacere poate avea un impact din punct de vedere al dezvoltării economice și sociale a unei țări. Și în acest tip de activitate evaluarea proprietății intelectuale este necesară pentru o eventuală valorificare a acesteia.

Metoda patrimonială complexă de evaluare a unei firme introduce în valoarea totală, pe lângă mărimea elementelor de natură corporală tangibile și valoarea activelor necorporale (intangibile).

În evidențele contabile ale unei întreprinderi, proprietatea interlectuală este inclusă în grupa activelor intangibile, sau necorporale, alături de drepturi, relații, alte intangibile grupate în clasa 2 – costuri de active imobilizate [1].

În mediul industrial sau comercial, pot fi identificate peste 100 bunuri intangibile:

- **competența tehnică** (documentații, studii, licențe, brevete, know-how, alte obiecte de proprietate industrială, drepturi de autor, programe de calculator, biblioteci, baze de date, sisteme de asigurare a calității, calificarea personalului etc.) [2];
- **competența comercială** (promovarea prin publicitate, vad comercial, rețele de distribuție etc.);
- **competența managerială** (calitatea produselor, manageri cheie, performanțe manageriale etc.);

- **reputația** (renumele întreprinderii);
- **amplasamentul;**
- **clientela;**
- **bonitatea și solvabilitatea** față de clienți și bănci;
- **poziția față de organismele publice și administrative.**

Evaluarea practică a proprietății intelectuale constituie o problemă complexă și dificilă întrucât există o multitudine de factori care o influențează, iar metodologiile care se aplică diferă de la o țară la alta, de la un continent la altul. De aceea, răspunderea celor care efectuează tranzacții cu aceste immobilizări necorporale este maximă, întrucât acestea au și implicații sociale și/sau politice.

În principal, evaluarea elementelor intangibile se poate face prin:

- evaluarea unui ansamblu de elemente intangibile ca parte a evaluării întreprinderii (good will);
- evaluarea unui singur element intangibil (sau a unui set) separat și independent.

Metodele clasice de evaluare a proprietății intelectuale sunt aceleași cu cele utilizate pentru evaluarea immobilizărilor necorporale sau intangibile, și anume: metode bazate pe comparațiile de piață; metode bazate pe venituri-profituri sau cifra de afaceri (metoda cash-flow-ului net; metoda ratei redevenței); metode bazate pe costuri (analiza legală, analiza tehnică, analiza comercială, analiza socială); metode bazate pe perioada de recuperare.

După finalizarea unei evaluări în cazul obiectelor de proprietate intelectuală se recomandă efectuarea unei analize a justetei sau susceptibilității acestei operații.

Abordarea evaluării unui activ necorporal se face cu ajutorul următoarelor grupe de metode de evaluare:

- metoda capitalizării venitului net viitor;
- metoda costului;
- metoda comparației valorii de piață;
- alte metode.

Evaluarea este un proces complex, care nu se rezumă numai la utilizarea grupelor de metode de evaluare. Evaluarea trebuie să cunoască principiile de bază ale fiecărei metode de evaluare, precum și experiența firmelor specializate în acest tip de evaluare.

Evaluarea elementelor intangibile se poate face prin considerarea unui ansamblu de elemente intangibile ca parte a evaluării întreprinderii sau prin evaluarea unui singur element intangibil separat de activul întreprinderii.

Elementele intangibile sunt numeroase și ele pot fi identificate în mediul industrial și/sau comercial după diverse caracteristici.

Odată identificate, elementele intangibile se pot clasifica în diverse moduri.

#### **A. Metode de evaluare a activelor necorporale**

• **Metoda capitalizării venitului net**, constă în determinarea **venitului net economic**. Acest venit poate fi de natură **cash-flow-ului realizabil** pe durata vieții economice rămase a activului necorporal, de natura **supraprofitului** sau de natura **redevențelor nete**.

##### **• Metoda costului**

Metoda presupune determinarea costului de producție în anumite condiții și ea estimează valoarea unui element utilizabil pe principiul înlocuirii, după relațiile:

$$C_{in} = Cr - (U_{zf} + U_{zteh}),$$

în care:  $C_{in}$  reprezintă costul de înlocuire de nou;  $Cr$ , costul de reproducere;  $U_{zf}$ , uzura funcțională și  $U_{zteh}$ , uzura tehnologică.

$$V = C_{in} - (D_f + U_{zec}) - U_{ztehr}$$

în care:  $V$  reprezintă valoarea;  $D_f$ , deteriorarea fizică;  $U_{zec}$ , uzura economică;  $U_{ztehr}$ , uzura funcțională și tehnologică recuperabilă.

- **Costul de înlocuire de nou** stabilește prețul maxim pe care un investitor prudent îl va plăti pentru un intangibil. Dacă intangibilul existent este mai puțin util decât un înlocuitor ideal, se vor face ajustările corespunzătoare legate de:

- deteriorare fizică;
- uzura funcțională;
- uzura (decalajul) tehnologică;
- uzura economică (de factură externă).

Deficiențele recuperabile ale unui intangibil apar când profitul previzionat în urma înlăturării lor depășește costul înlocuirii (ca materiale, manoperă și durată).

- **Costul de reproducere** este costul (la prețurile curente) de constituire a unui duplicat exact al intangibilului în cauză, utilizând aceleași materiale, standarde, proiecte și calificare.

- **Costul de înlocuire** este costul necesar pentru a crea (la prețurile curente) un intangibil ce are aceeași utilitate ca cel în cauză. Este normal că se vor utiliza metode moderne de fabricație la standardele curente cu proiecte moderne și calificare curentă. Diferența dintre costul de înlocuire și costul de reproducere este lipsa deficiențelor nerecuperabile. Exemple de intangibile la a căror evaluare se pretează metode bazate pe costuri: software, baze de date, documentație tehnică, biblioteci tehnice, formule chimice, rețete de produse alimentare etc.

- **Durata de viață rămasă** se analizează și se estimează prin următoarele metode: • durata de viață rămasă legal (până la expirarea protejării); • durata rămasă contractuală (la chirii, de ex.);

• durata normată de unele reglementări; • durata de viață rămasă fizic; • durata de viață rămasă funcțional; • durata de viață rămasă tehnologic; • durata de viață rămasă economic (când nu mai generează profit); • analiza mortalității elementelor similare.

Pentru ca valoarea obținută să fie credibilă, trebuie să se aibă în vedere anumite aspecte specifice rigurozității evaluării. Metoda bazată pe costuri este relativ precisă, dar ignoră complet efectul acestor cheltuieli.

#### • **Metoda comparabilității valorii de piață**

Metoda constă în compararea valorii de piață (fair market value, exchange value) a unor active necorporale de aceeași natură și similare.

Metoda presupune un cadru sistematic bazat pe analiza tranzacțiilor de elemente intangibile, care sunt comparabile cu cazul analizat: • capacitate de a genera profit; • piața servită de intangibil; • recuperarea investiției în trecut și previzionată; • durata de viață utilizată și previziunile duratei de viață rămase; • momentul tranzacției; • gradul și riscul previzibil de uzură (fizică, funcțională, tehnologică și economică); • condiții speciale ale tranzacției (finanțare specială, acord de necompetiție etc.). Metoda este cea mai bună dar are nevoie de o bază de date bogată, actuală și verificabilă, lucru deosebit de dificil de obținut. În același timp, de cele mai multe ori, tranzacțiile se referă la mai multe intangibile care de obicei acompaniază un activ tangibil; în acest caz, separarea prețului unui anumit intangibil devine extrem de dificilă.

În funcție de anumite situații impuse de natura activelor necorporale cele trei metode de evaluare pot fi utilizate preferențial.

#### • **Altă metodă de evaluare a activelor necorporale**

În cazul unor obiecte de proprietate intelectuală supuse unui regim de amortizare liniar, evaluarea se poate face și printr-o metodă specială ținând seama și economia de impozit pe profit, rezultatelor din introducerea amortizării în cheltuieli.

Valoarea proprietății intelectuale (V) este dată de relația:

$$V = V_p + V_a,$$

în care:  $V_p$  reprezintă valoarea prezentă a profitului economic rezultat din exploatarea obiectului proprietății;  $V_a$ , valoarea prezentă a profitului rezultat din economia de impozit asociată amortizării.

$$V_a = \frac{V_i}{dr} \cdot s \cdot a_n,$$

unde:  $V_i$ , reprezintă valoarea integrală a proprietății intelectuale amortizabile;  $s$ , cota de impozit pe profitul societății;  $dr$ , durata de viață rămasă;  $an$ , factorul valorii actuale a unei unități;  $n$ , numărul de ani de viață rămasă.

### **B. Evaluarea cheltuielilor și rezultatelor activității de cercetare-dezvoltare-inovare**

Evaluarea proiectelor de C-D-I (inclusiv a proiectelor de inovare tehnologică) se face în principal în următoarele cazuri:

- fuziunea dintre două întreprinderi;
- asocierea temporară;
- aport de capital în natură;
- vânzarea unui proiect distinct către un client potențial;
- determinarea valorii intrinseci a unei acțiuni;
- privatizarea unei întreprinderi.

În cazul întreprinderilor inovative unde există un număr mare de proiecte de C-D-I, evaluarea acestora este deosebit de importantă.

În cele mai multe cazuri întreprinderile privatizate nu au inclus în costul privatizării valoarea proiectelor de inovare tehnologică și nici a altor obiecte de proprietate intelectuală (necorporală).

În cele mai multe cazuri, acestea nu sunt înregistrate în bilanț la capitolul imobilizări necorporale sau, dacă sunt înregistrate, valoarea lor a fost determinată pe baza metodei costului de producere și/sau de achiziționare.

Valoarea reprezentativă a unui proiect de C-D-I este cea rezultată din actualizarea/capitalizarea fluxului de venit viitor, generat de utilizarea proiectului de C-D-I. Pentru evaluarea și implicit pentru înregistrare în activul contabil a unui proiect de C-D-I, trebuie făcută identificarea și departajarea clară între activ necorporal (include noțiunea de proiect de C-D-I) și good-will (fondul comercial).

**Standardul IAS 38** – Active necorporale (aprobat de IASC în luna septembrie 1938), conține detalii referitoare la noțiunile care trebuie utilizate la definirea lor și la criteriile, condițiile, normele de evaluare și de înregistrare în contabilitate a unor proiecte, la categoria imobilizări necorporale.

#### **• Evaluarea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare-inovare (C-D-I)**

Evaluarea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare-inovare (C-D-I) se face numai în anumite condiții și prin două modalități distincte:

##### **a) abordarea tipic franceză**

**b) abordarea tipic americană**, respectiv prin auditul cheltuielilor de C-D-I.

• **Evaluarea rezultatelor activităților de cercetare-dezvoltare-inovare (C-D-I)** finanțate din fonduri publice trebuie făcută în vederea includerii acestora în patrimoniul unităților executante.

Rezultatele activităților de C-D-I, tangibile și intangibile, se concretizează în: prognoze, strategii, studii, proiecte tehnice, standarde, normative, programe informatice, tehnologii și obiecte fizice (prototipuri, utilaje, echipamente, aparatură, instalații etc.).

Valoarea de patrimoniu a rezultatelor activităților de C-D-I sub forma obiectelor fizice, ce urmează a fi înregistrate în contabilitate, se determină pe baza următoarei relații:

$$V_i = A_i \times (1 - u) \times c$$

în care:  $V_i$  reprezintă valoarea de înregistrare în patrimoniu;  $A_i$ , coeficientul de actualizare a valorii ținând cont de inflație, calculat pe perioade de la recepția obiectului fizic până la data evaluării acestuia. Coeficientul de actualizare a valorii se va determina conform datelor publicate în Buletinul Statistic al Prețurilor, publicat de Comisia Națională de Statistică;  $u$ , gradul de uzură determinat pe baza unei expertize tehnice;  $c$ , suma totală a cheltuielilor ocazionate de realizare a obiectului fizic pe parcursul dezvoltării temei de cercetare.

### • Evaluarea brevetelor de invenții

Exploatarea unui drept de proprietate industrială, inclusiv brevetele de invenții, se face în diferite moduri, în anumite perioade de timp și în anumite spații geografice.

Stabilirea patrimoniului unei societăți comerciale trebuie să țină seama și de numărul brevetelor comercializabile pe care le deține întreprinderea în portofoliu.

În acest sens trebuie să se facă o selecție a brevetelor comercializabile de cele inactive (cele care nu au fost tranzacționate printr-un contract de licență) fără șanse de valorificare.

### Bibliografie

1. FAIGHENOV, M., Evaluarea proprietății intelectuale – aspecte economice și contabile, INVENTICĂ ȘI ECONOMIE, anul II, nr. 5(17), mai 1998, p. 11-15.
2. FAIGHENOV, M., Criterii și metode de evaluare, INVENTICĂ ȘI ECONOMIE, anul II, nr. 6(18), iunie 1998, p. 29-33.
3. NĂSTASE, I., G., Asigurarea prin lege a respectării drepturilor de proprietate industrială ale inventatorilor, Revista CALITATEA, anul X, nr. 1-2, ianuarie-februarie 2009, p. 67
4. NĂSTASE, I., G., Implicațiile cercetării științifice, dezvoltării tehnologice și inovării în sistemul de securitate, Teză de doctorat, Ministerul Apărării Naționale, Universitatea Națională de Apărare, Colegiul de Război, București, 2008
5. NĂSTASE, I., G., Gestiunea Financiară a Întreprinderii. Metode de analiză, evaluare și calcul al eficienței economico-financiare a activelor imobilizate necorporale. Studii de caz – Brevetul de invenție, Editura PROUNIVERSITARIA, București 2010
6. NĂSTASE, I., G., LEPĂDATU, Gh., Interdependențe ale dezvoltării economice și tehnologice cu protecția mediului, Revista CALITATEA, anul X, nr. 6, iunie 2009, p. 40-45
7. NĂSTASE, I., G., NĂSTASE, G., I., D., Cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică-factori de progres, Revista INOBAROMETRU, anul I, nr. 2, octombrie 2009, p. 5
8. NĂSTASE, I., G., Economie and Financial Crisis in Romania in our Globalized World, Causes, Effects and Solution, Revista METALURGIA INTERNATIONAL, vol XV(2010), nr. 3, p. 111-113
9. NĂSTASE, I., G., BADEA, C., D., NĂSTASE, G., I., D., General Concepts of Political Science, Revista METALURGIA INTERNATIONAL, vol V(2010), nr. 1, p. 195-200
10. NĂSTASE, I., G., BADEA, C., D., NĂSTASE, G., I., D., Modele ale dezvoltării inovatoare prin știință, Revista COGITTO, nr. II, martie 2010, vol. II, Editura PROUNIVERSITARIA, București, 2010, p. 106-135
11. NĂSTASE, I., G., BADEA, C., D., Probleme ale sistemului de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI) din România, Revista EUROMENTOR, vol I, martie 2010, p. 29-30

## CONȚINUTUL ȘI DESFĂȘURAREA PROCEDURII INSOLVENȚEI SOCIETĂȚILOR COMERCIALE

*POPA Daniela, dr., lect. univ.  
Universitatea Tomis, Constanța, România*

**Summary.** *The insolvency of a company is based in the state of cessation of payments imbalances lack of available funds and assets, the liability exceeds the capital assets. It is true that asset-liability ratio value that characterizes a heritage point of the company, may provide a clue on how it was conducted and managed his business, which can be reflected in a prosperous state material or in a passive surplus.*

*Patrimonial situation of the company can be calculated by accounting records, commercial records and balance sheet data, which give strict mathematical and accounting balances of assets and liabilities. Changing the natural ratio between assets and liabilities of the*

*company assets that indicates the state of solvency, is not conclusive in the state of commercial insolvency.*

**Cuvinte cheie:** *societate comercială, insolvență, situație patrimonială, debitori, creditori, judecător sindic.*

Procedura insolvenței, sub cele două forme, procedura generală, care se desfășoară sub forma reorganizării sau a falimentului și procedura simplificată, în urma căreia se trece direct la faliment, poate fi deschisă fie la cererea societății debitoare, fie la cererea unuia sau mai multor creditori.

#### **a) Cererea debitorului**

Cererea societății comerciale debitoare pentru declanșarea procedurii insolvenței este o obligație, dar și un drept, și se adresează tribunalului în termen de 30 de zile de la apariția stării de insolvență sau dacă constată că apariția stării de insolvență este iminentă.

Pentru a depune cererea și actele anexe, conform legii, societatea trebuie să aibă datorii certe, lichide, exigibile, iar cuantumul să reprezinte valoarea-prag prevăzută de lege (10.000 lei pentru datorii bănești și 6 salarii față de salariați).

Cererea societății comerciale debitoare trebuie introdusă la o dată optimă, în caz contrar ea poate fi respinsă ca prematură și se dispun măsuri penale (bancrută simplă) pentru introducerea prematură sau tardivă (adică peste mai mult de 6 luni de la împlinirea termenului de 30 de zile).

Societatea comercială debitoare în insolvență depune cererea și documentele cerute de lege pentru a se declanșa procedura, cerere care urmează regulile procedurii necontencioase, creditorii fiind doar notificați în condițiile în care cererea este admisă.

Dacă cererea introdusă de societate nu este însoțită de probe, ea nu se respinge, ci se admite, trecându-se direct la procedura simplificată.

Deci, în toate cazurile, cererea societății debitoare de deschidere a procedurii este o recunoaștere a stării de insolvență, iar judecătorul-sindic poate admite cererea când o consideră fondată, hotărârea sa putând fi atacată cu recurs (soluționată de Curtea de Apel) sau opoziție (soluționată tot de judecătorul-sindic).

Declarația-anexă cererii introductive dă posibilitatea societății în insolvență să aleagă între procedura simplificată sau reorganizarea sa, pe baza unui plan de restructurare sau prin lichidare, în tot sau în parte, a patrimoniului său, în vederea stingerii datoriilor sale.

Nu poate alege procedura aplicabilă societatea comercială, care în ultimii 5 ani de deschiderea a procedurii a mai fost supusă unei astfel de proceduri.

Cererea de deschidere a procedurii insolvenței unei societăți comerciale ca debitoare, se aprobă în adunarea generală a asociaților sau a acționarilor și se semnează de către administratorul care reprezintă societatea.

Cererea societății debitoare declanșează procedura de insolvență, având valoarea unui act personal și a unei mărturii a stării de insolvență.

#### **b) Cererea creditorilor**

Cererea creditorilor pentru declanșarea procedurii insolvenței unei societăți comerciale trebuie să precizeze următoarele:

- a) cuantumul și temeiul creanței, dovedite cu documente;
- b) existența unei garanții reale constituite de debitor sau instituite prin lege;
- c) existența unor măsuri asiguratorii asupra bunurilor societății (sechestrul);
- d) declarația privind intenția de a participa la reorganizarea societății.

Creditorul îndreptățit este cel care are o creanță certă, lichidă și exigibilă de mai mult de 30 de zile și care atinge valoarea-prag prevăzută de lege, iar debitorul să se afle în insolvență vădită.

Odată depusă la tribunal, judecătorul-sindic va comunica debitorului cererea introductivă, care o poate contesta dacă o consideră neîntemeiată, în termen de 10 zile și solicită verificarea

îndeplinirii condițiilor legale, pentru deschiderea procedurii și o cauțiune de 10% din valoarea creanțelor.

Dacă contestația societății debitoare este respinsă de către judecătorul-sindic, nu va mai avea dreptul să solicite reorganizarea judiciară.

Dacă creditorul nu achită cauțiunea stabilită de judecătorul-sindic, cererea se respinge ca inadmisibilă, fără a se analiza starea de insolvență pe fond.

Dacă cererea creditorului este admisă, cauțiunea depusă se restituie prin încheierea judecătorului-sindic .

Dacă societatea debitoare, după analiza făcută de judecătorul-sindic, constată că este în insolvență, prin hotărârea pronunțată se va deschide procedura generală a insolvenței și se poate formula un plan de reorganizare, numai de către administratorul judiciar sau de către creditorii care dețin 20% din valoarea masei credale.

În situația când creditorul poate dovedi și faptul că societatea debitoare este în insolvență și dacă aceasta recunoaște starea ca atare, judecătorul-sindic poate respinge contestația și să deschidă direct procedura simplificată.

Nominalizarea judecătorului-sindic este prima măsură dispusă de tribunal, după înregistrarea cererii privind aplicarea procedurii insolvenței.

Judecătorul-sindic este desemnat aleatoriu, dintre judecătorii-sindici ai tribunalului competent în judecarea cererii.

Odată stabilit, judecătorul-sindic verifică dacă sunt îndeplinite condițiile pentru aplicarea procedurii insolvenței, dacă societatea comercială debitoare este în insolvență, pronunțând în acest sens o sentință.

Procedura pe care judecătorul-sindic o va aplica este diferită, după cum cererea este adresată instanței de către societatea debitoare sau de către creditorii.

☞ **Dacă cererea este depusă de societatea comercială debitoare, se va verifica îndeplinirea condițiilor și se va da o încheiere de deschidere a procedurii generale.**

Dacă societatea debitoare își manifestă intenția de a intra în procedura simplificată sau dacă nu depune documentele prevăzute de lege, în termenul de 10 zile stabilit, judecătorul-sindic va da o încheiere de deschidere a procedurii simplificate.

Deschiderea procedurii generale impune desemnarea de către judecătorul-sindic a unui administrator judiciar, care va prelua activitatea societății în insolvență.

Deschiderea procedurii simplificate, presupune desemnarea unui lichidator, care va proceda, ca și administratorul judiciar la notificarea creditorilor.

**Orice creditor poate face opoziție la deschiderea procedurii și soluția judecătorului-sindic poate fi:**

- admiterea opoziției și calificarea cererii debitoare ca fiind prematură și revocarea încheierii de deschidere a procedurii insolvenței;
- respingerea opoziției și menținerea ca deschisă a procedurii insolvenței.

☞ **Dacă cererea introductivă este făcută de către creditorii societății comerciale debitoare, aceasta se comunică în copie debitoare, în 48 de ore de la înregistrare.**

Primind cererea, societatea debitoare este obligată ca termen de 10 zile să facă contestație sau să-și recunoască starea de insolvență.

Societatea debitoare, poate solicita totodată, judecătorului-sindic să oblige pe creditor la depunerea unei cauțiuni de 10% din valoarea creanței, iar nedepunerea în termen a cauțiunii conduce la respingerea cererii creditorului.

**Societatea debitoare poate contesta starea de insolvență, iar judecătorul-sindic se va pronunța prin sentință asupra contestației astfel:**

- dacă admite contestația se respinge cererea creditorului fără să aibă nici un efect asupra societății;
- dacă respinge contestația și se constată că este în stare de insolvență, se va deschide procedura generală, dar societatea nu va avea dreptul să solicite reorganizarea judiciară.



Pot propune un plan de reorganizare, administratorul judiciar și creditorii care dețin 20% din valoarea masei credale, numai dacă își exprimă intenția de a depune un plan.

Dacă societatea debitoare nu contestă starea de insolabilitate și-și manifestă intenția de a se reorganiza, judecătorul-sindic pronunță o sentință de deschidere a procedurii generale, cu excepția situației când a mai fost în procedură în ultimii 5 ani, deschizând procedura simplificată.

În oricare dintre proceduri, generală sau simplificată, societatea debitoare este obligată să depună documentele și să dea informațiile care sunt necesare pentru desfășurarea procedurii.

Dacă societatea debitoare formulează cererea introductivă, ea trebuie să depună actele cerute de lege în termen de 10 zile de la înregistrarea cererii.

Dacă cererea este introdusă de creditorii, debitoarea este obligată să depună actele cerute de lege în termen de 10 zile de la deschiderea procedurii de către judecătorul-sindic.

Administratorul judiciar și lichidatorul, odată numiți, trebuie să intre în posesia actelor și informațiilor despre societatea comercială pe care o vor administra în procedura insolvenței, în caz contrar, pe cheltuiala societății se vor reconstitui, în măsura posibilului.

Efectele deschiderii procedurii insolvenței se produc odată cu pronunțarea hotărârii de deschidere a procedurii și privesc patrimoniul societății debitoare. Unele efecte se produc independent de dispozițiile hotărârii de deschidere și privesc: suspendarea acțiunilor judiciare și extrajudiciare împotriva patrimoniului societății, suspendarea termenelor de prescripție, nulitatea actelor efectuate de debitoare.

Alte efecte decurg din măsurile dispuse de judecătorul-sindic prin hotărârea de deschidere a procedurii cum ar fi desemnarea administratorului judiciar și atribuțiile acestuia, ridicarea dreptului de administrare, blocarea disponibilului din conturile societății, stabilirea termenului de definitivare a tabelului creditorilor etc.

Dacă societatea debitoare nu și-a manifestat intenția de reorganizare, odată cu deschiderea procedurii insolvenței se ridică debitoarei dreptul de a-și conduce, de a-și administra patrimoniul și de a dispune de acestea. Orice act încheiat de societatea debitoare după data deschiderii procedurii, orice operațiune sau plată este nulă, dacă nu este autorizată de judecătorul-sindic.

Societatea debitoare intrată în procedura insolvenței nu-și pierde dreptul de proprietate asupra bunurilor sale, ci operează o indisponibilizare a lor pentru a se satisface creanțele creditorilor, cu excepția cazului în care își manifestă intenția de reorganizare, păstrând dreptul de administrare, putând să dispună de bunurile din patrimoniul său, în condițiile legii.

După ridicarea dreptului de administrare, societatea debitoare este condusă de către administratorul judiciar, care în baza încheierii date de judecătorul-sindic va dispune măsurile necesare pentru realizarea procedurii insolvenței.

Un alt efect al deschiderii procedurii este suspendarea acțiunilor judiciare și extrajudiciare pentru realizarea creanțelor asupra societății debitoare sau a bunurilor sale, suspendare care operează de drept și orice urmărire asupra debitoarei se suspendă.

Instanța de judecată a procedurii insolvenței dispune comunicarea hotărârii de deschidere către toate instanțele de la sediul debitorului și tuturor băncilor unde are deschise conturile bănești, protejând astfel pe creditorii.

Cu acordul instanței, creditorii care au creanțe garantate prin gaj, ipotecă sau altă garanție reală mobilă, pot să-și valorifice garanția, în cadrul procedurii, cu plata cheltuielilor de procedură, judecătorul-sindic dispunând ca administratorul judiciar sau lichidatorul să predea creditorului bunul afectat garanției reale mobiliare.

☞ Introducerea cererii și deschiderea procedurii împotriva unei societăți comerciale **împiedică adăugarea, la creanța născută anterior, a oricărei dobânzi, majorări sau penalități, cu excepția creanțelor garantate**, care se înscriu în tabelul definitiv sau tabloul definitiv consolidat la valoarea garanțiilor, evaluată.

☞ Un alt efect al deschiderii procedurii insolvenței este **interdicția înstrăinării acțiunilor sau părților sociale de către administratorii societății comerciale, fără acordul judecătorului-sindic**, măsură de protejare a creditorilor.

Orice act în sensul vânzării acțiunilor fără acordul judecătorului-sindic este nul.

Obiectivul legii procedurilor de insolvență este de a reglementa mecanismul de selecție. Legea stabilește procedurile de ieșire de pe piață a întreprinderilor falimentare și reintroducerea activelor lor și a celorlalte resurse în noi firme și activități. Mai mult, procedurile de insolvență conferă asigurarea legală pentru potențialii creditori și investitori, conform căreia chiar și în caz de tulburări financiare sau de faliment vor exista acele procese legale care să împiedice goana dezlănțuită după active și care să reglementeze distribuția valorii firmei falimentare între creditorii săi.

### Bibliografie

1. Gheorghe Piperea, "Insolvența: legea, regulile, realitatea", Editura Wolters Kluwer, 2008;
2. Ion Turcu, "Legea procedurii insolvenței. Comentariu pe articole", Ediția a 3-a, Editura C.H. Beck, 2009;
3. Gheorghe Piperea, „Drept comercial. Întreprinderea”, Editura C.H. Beck, 2012;
4. Stanciu D. Carpenaru, „Tratat de drept comercial român” Ediția a II-a, revazută și adăugită, Editura Universul Juridic, 2011;
5. Legea nr. 85/2006 modificată și completată expres inclusiv prin Legea nr. 177/2010 și implicit prin noul Cod civil și Legea nr. 71/2011.

## STRATEGII DE SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

*SUSLENCO Alina, drd., cercet. șt.  
FEAA, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, România.*

**Summary.** *In this article analyzed the situation of Moldova's competitiveness and possible strategies are proposed to enhance the competitiveness of enterprises. Were reviewed, analyzing literature existing strategies. In drafting article used the following methods: analysis, synthesis, abduction, induction, comparison, logical method. Analyzing various aspects of growth competitiveness finally conclusions were developed and proposed for application and implementation proposals for improving competitiveness.*

**Key words:** *strategy, strategy to increase competitiveness, competitiveness, human capital, human capital competitiveness.*

Asigurarea și menținerea competitivității întreprinderilor pe plan regional și mondial, cuantificarea modalităților eficiente de sporire a avantajelor competitive ale economiei naționale reprezintă o prioritate a strategiei de dezvoltare socio-economică a statelor lumii.

Pentru economiile emergente, caracterizate prin strategii de dezvoltare contradictorii și obiective de mare volatilitate, care se confruntă cu procese complexe de deschidere a sistemelor economice naționale și de integrare în circuitul economic mondial, problema asigurării competitivității economice devine deosebit de acută și vitală.

Dezvoltarea personalului întreprinderilor în scopul asigurării competitivității lor, este o condiție indispensabilă și absolut necesară pentru dezvoltarea durabilă a societății, și a întreprinderilor în parte, a depășirii efectelor recesiunii profunde cauzate de transformările sistemice, care, pe parcurs, au fost accentuate de criza economică mondială, a realizării unei creșteri economice durabile și îmbunătățirii standardelor de viață ale populației.

Angajații întreprinderii reprezintă cel mai valoros activ al unei companii și de ei depinde, în mare măsură, mărimea costurilor întreprinderii. Problema cea mai spinoasă, este, cum să implementezi un sistem de management cât mai eficient, pentru a spori valoarea angajaților.

Consultând literatura de specialitate putem reliefa câteva strategii importante precum:

1. *Strategia liderului pe baza costurilor joase.* La baza acestei strategii stă crearea avantajelor pe baza cheltuielilor minime față de concurenți și tendința de a deveni distribuitorul pe piață a celor mai ieftine mărfuri, apreciate de către un spectru larg de consumatori. Utilizarea

în spectru larg a acestei strategii îi contravin o serie de factori așa ca inflația, discordanțe ale legislației, probleme cu aprovizionarea materiilor prime.

2. *Strategia segmentării.* Această strategie constă în tendința de a face propria producție unică, ca ea să se diferențieze de produsele concurenților, și în deci să devină mai atractivă pentru consumatori. Utilizarea acestei strategii oferă întreprinderilor un profit sporit stabil, când marja ridicării prețului la produsele fabricate este mai mare decât cheltuielile suplimentare cu individualizarea produselor. Implementarea strategiei individualizării în practică, mereu se soldează cu eșec, în cazul în care consumatorii nu au apreciat unicitatea acestei mărci comerciale și au preferat producția concurenților.

3. *Strategia concentrării pe o anumită nișă de piață.* Această strategie rezidă în concentrarea atenției asupra unui segment îngust de piață. Aici oferta se concentrează asupra unui segment de piață îngust, care corespunde cerințelor și nevoilor acestui segment. Această nișă de piață poate să se deosebească prin diferențieri regionale, reeșite din cerințe speciale asupra producției atractive doar pentru acest segment de piață.

4. *Strategia costului eficient.* Această strategie constă în, oferirea consumatorilor unei valori maxime prin intermediul combinării a doi factori: cheltuieli minime și diferențierea calității. Pentru a putea deveni producător cu cel mai bun preț, întreprinderea trebuie să asigure cea mai bună calitate produselor sale în comparație cu cele ale concurenților.

5. *Strategia inovării.* Această strategie poate oferi întreprinderii avantaje competitive în atingerea profitului de monopol, superior, și în atingerea creșterii economice rapide. Prioritatea utilizării acestei strategii constă în ceea ce agentul economic este primul care produce asemenea produse pe o anumită piață, sau pe un anumit teritoriu. Diferențele avantajelor competitive sunt direct legate de strategia inovării, care constă în utilizarea inovațiilor tehnologice, de producție, organizaționale. Dar există și un anumit risc, dar în caz de apreciere asigură agentului economic un profit superior. Întreprinderile orientate spre activități inovaționale trebuie să dețină personal calificat, dezvoltat și să aibă resurse financiare suficiente pentru crearea și promovarea inovațiilor pe piață. Această strategie este caracteristică pentru întreprinderile mari, corporații.

6. *Strategia de focusare.* Această strategie este utilizată, de regulă, de întreprinderile mici, care își găsesc o nișă de piață și își îndreaptă toate eforturile pentru menținerea și deservirea calitativă a acestui segment. Multe întreprinderi mici de peste hotare, se străduie să utilizeze această strategie. Această strategie se recomandă a fie utilizată în anumite regiuni ale țării.

Utilizarea în practică a acestor strategii în formă ideală se utilizează foarte rar, nu numai la producătorii naționali dar și la cei străini. Adesea se utilizează o combinație de strategii care reunesc câteva obiective strategice. Aceste strategii pot servi drept exemplu pentru activitatea ulterioară a întreprinderii, în funcție de nivelul său de competitivitate în general și a unor componente ale ei. Specialiștii afirmă, că o întreprindere nu poate atinge avantajele competitive asupra concurenților absolut în toate caracteristicile competitivității. Este necesară elaborarea de elemente prioritare și strategii care ar corespunde tendințelor de dezvoltare a relațiilor de piață și care ar utiliza, în cel mai eficient mod, părțile forte ale întreprinderii.

Pot fi acceptate următoarele modalități și metode de îmbunătățire și de sporire a competitivității întreprinderii:

- schimbări în compoziția, structura, materialelor utilizate ( materii prime, produse semi - finite), componente , și / sau în design-ul de producție ;
- schimbări în modalitățile de design a produsului ;
- schimbări în tehnologia de fabricație, metodele de testare, sistemul de control al calității, depozitării, ambalării, transportării și instalării produselor ;
- schimbări în prețurile produselor, prețurile serviciilor post vânzare, întreținere și reparații, și prețul pieselor de schimb ;
- schimbări în modalitățile de vânzare a produselor pe piață ;
- schimbări în structura și mărimea investițiilor în dezvoltarea, producția și comercializarea produselor pe piață;
- schimbări în modalitățile de stimulare a furnizorilor ;

- schimbări în structura importurilor și tipurile de produse importate .

În rezumat, însumând toate schimbările ce trebuie efectuate pentru a spori nivelul competitivității întreprinderii, distingem 5 moduri principale de sporire a competitivității întreprinderii :

- 1 . *Îmbunătățirea calității produselor;*
- 2 . *Reducerea costurilor produselor;*
- 3 . *Îmbunătățirea distribuției produselor;*
- 4 . *Benchmarking-ul;*
- 5 . *LTM (lean thinking and manufacturing )sau abordarea lean.*

O direcție de creștere a competitivității întreprinderii este *îmbunătățirea calității produselor fabricate*, ceea ce va avea un impact asupra: accelerării progresului științific și tehnic, dezvoltării de noi piețe, creșterea exporturilor, creșterea economică. Asigurarea unei calități superioare produselor, va ridica imaginea companiei în rândul clienților, care ulterior, va fi cheia accederii pe piețele externe, și de a obține un profit superior.

*Reducerea costurilor* este una dintre cele mai vechi metode și una dintre cele mai cercetate de către specialiști, de creștere a avantajului competitiv . În acest caz, va deține o poziție superioară acea întreprindere care a efectuat un anumit set de măsuri pentru reducerea costurilor, față de concurenții săi. Cu toate acestea, în zilele de astăzi, este foarte dificil de a menține acest avantaj. Punerea în aplicare a acestei metode presupune un lucru coordonat, eficient al personalului întreprinderii privind îmbunătățirea tehnologiei de producție, logisticii, a activității de cercetare-dezvoltare, a managementului personalului și a culturii organizaționale. Întreprinderile care aleg această modalitate de sporire a competitivității analizează în permanență costurile, în toate etapele de proiectare, producție și vânzare ale produsului. Un rol important în acest proces îl au marketologii, care monitorizează continuu piața, urmăresc cele mai recente tehnologii, precum și costurile companiilor concurente.

Una dintre modalitățile de creștere a competitivității este *creșterea vânzărilor produselor* ( sau lucrărilor de service). Trebuie remarcat faptul că majorarea volumului de vânzări în sine nu va aduce rezultatele dorite, deoarece nu ia în considerare astfel de factori importanți ca suma cheltuielilor întreprinderii, profiturile sale, etc . La organizarea procesului de producție și de planificare a volumelor de fabricație, în conformitate cu această metodă, este necesar să se rezolve o serie de probleme, una dintre cele mai importante, este de a determina volumul vânzărilor de produse, care vor depăși pragul de rentabilitate a activității întreprinderii .

Un alt instrument eficient pentru îmbunătățirea competitivității întreprinderii este *benchmarking* . Benchmarking-ul constă în căutarea, analiza, permanentă a celor mai bune practici ale concurenților și jucătorilor din industriile conexe, compararea constantă a rezultatelor dorite și a modificărilor în afaceri cu un model de referință. Pe baza informațiilor primite este necesară susținerea și îmbunătățirea î continuă a eficacității sistemului.

*În urma cercetărilor efectuate noi venim cu propunerea de a fi implementată „Gândirea Lean” drept cea mai eficientă metodă de sporire a competitivității unei întreprinderi.* Gândirea lean este o abordare sistematică pentru identificarea și reducerea pierderilor în procesul de producție ( în utilizarea resurselor umane, materiale și de timp, utilizarea zonelor de producție și a celor de non- producție, managementul inventarului ), prin optimizarea continuă a procesului de producție. Pentru punerea în aplicare efectivă a conceptului de producției atente ar trebui să fie ghidată de o serie de principii : determinarea valorii unui anumit produs; determinarea procesului de creare a valorii pentru acest produs; asigurarea unui flux continuu procesului de creare a valorii produsului; permite consumatorului să aleagă produsul; să depună eforturi pentru perfecțiune continuă.

Utilizarea și implementarea acestei metode, duce la creșterea fluxului de numerar ca urmare a reducerii semnificative a stocurilor și a accelerării recuperării investițiilor. Abilitatea de a proiecta și produce acele produse de care consumatorii au nevoie cu adevărat, la un moment oportun, înseamnă că toate previziunile în ceea ce privește vânzările au evaluat, și trebuie să evolueze, numai pentru proiectele de diversificare strategică. Ca urmare a modificărilor, trebuie

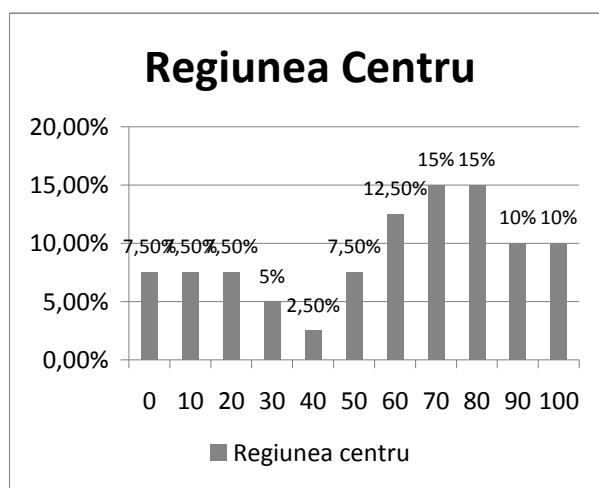
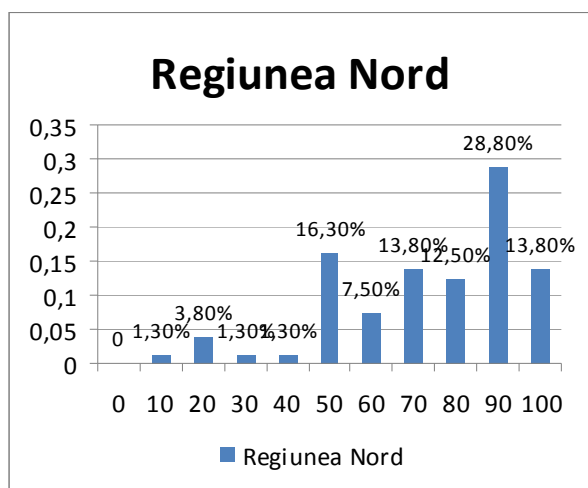
de ascultat doar clientul și de a satisface la maxim nevoile sale. Acest lucru permite consumatorului de a alege produsul întreprinderii atunci când este necesar, în detrimentul impunerii produsului. O interpretare deosebită a conceptului Lean în viziunea unor specialiști, este aceea că este un fenomen de producție care caută să maximizeze rezultatele muncii resursei numărul 1 a companiei: oamenii. Iată de ce, Lean este o modalitate de gândire, de adaptare la schimbări, de eliminare a pierderilor și de îmbunătățire continuă. Există numeroase instrumente și tehnici care, utilizate împreună, maximizează randamentul resursei umane și cu ajutorul cărora poate apărea ca o companie „Lean”[4].

Pentru a putea fi introdusă această metodă și strategie de creștere a competitivității întreprinderii, gândirea lean, întreprinderea ar trebui să adopte un nou stil de conducere- *stilul inovativ-sustenabil, este un nou stil de conducere, este stilul secolului XXI*, propus de către noi, care ar permite întreprinderii să se adapteze în continuu la schimbările mediului înconjurător, să poată să facă față tuturor turbulențelor apărute, să adopte un comportament flexibil și dinamic la schimbările apărute.

Acest stil de conducere propus de către mine, se orientează asupra noului, asupra implementării inovațiilor care bineînțeles va crește calitatea și va orienta întreprinderea spre calea dezvoltării sustenabile și va asigura și va spori în mod evident competitivitatea personalului întreprinderii.

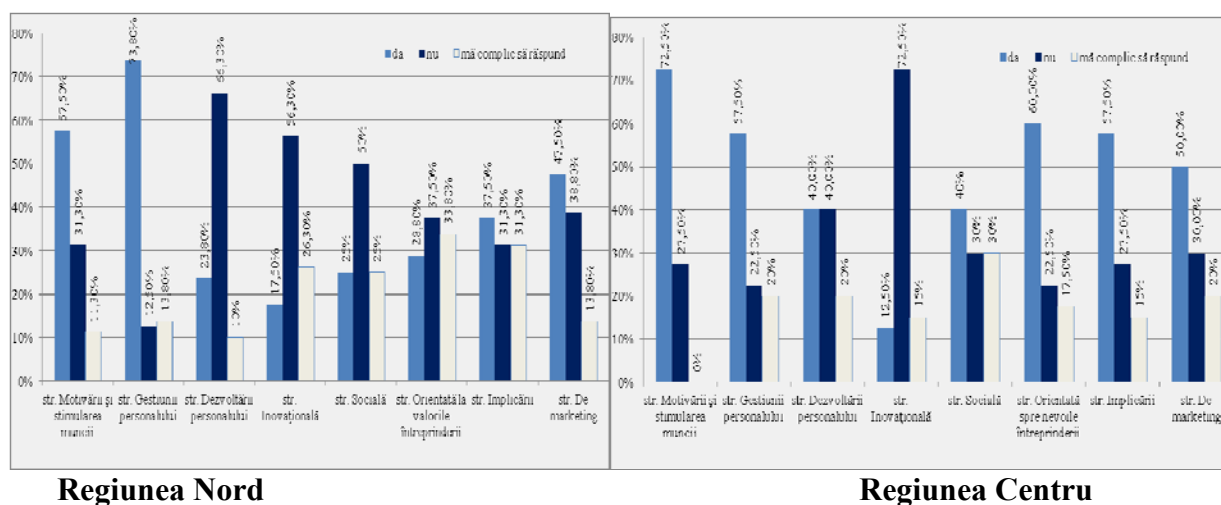
În cadrul Laboratorului de cercetări în economie din cadrul Universității „A.Russo”, au fost efectuate cercetări, asupra problemelor dezvoltării competitivității capitalului uman. A fost efectuată o analiză comparativă, prin intermediul sondajului, în cadrul regiunii de dezvoltare Nord și Centru, în centrul analizei plasându-se problema competitivității capitalului uman și a reliefării strategiilor de sporire a ei. În cadrul cercetării au participat, 80 de respondenți din regiunea de Nord și 40 de respondenți din regiunea Centrală.

La întrebarea „indicați măsura influenței strategiilor realizate în cadrul întreprinderii asupra competitivității ei?”, părerile respondenților din regiunea de nord și cea de centru, s-au repartizat în felul următor:



Analizând datele din diagramele de mai sus, observăm că, personalul din regiunea nord consideră că în măsură de 90 – 28,8% consideră că strategiile întreprinderii influențează asupra dobândirii unui nivel al competitivității, pe cîm personalul din regiunea centru consideră în măsură de 70-80 – 15% dintre respondenți că influențează. Acest lucru este unul îngrijorător, deoarece doar un procent foarte mic de personal consideră strategiile aplicate și implementate la nivelul întreprinderilor afectează și ajută la dobîndirea unui nivel superior al competitivității. Trebuie de tratat personalul cu o gândire strategică, sustenabilă, de informat personalul despre rolul strategiilor în cîștigarea unei poziții net superioare față de concurenți.

. La întrebarea „Care strategii, în domeniul lucrătorilor, se efectuează în cadrul întreprinderii dvs. ?”, părerile respondenților din regiunea nord și cea de centru, s-au repartizat în felul următor:



Analizând datele din diagramele de mai sus, observăm că în regiunea de nord se implementează cu preponderență strategia clasică- 73,8%, pe când în regiunea centru se implementează strategia motivării și stimulării personalului- 72,5%. Însă, în ambele regiuni sunt lăsate în umbră așa strategii extrem de importante și vitale pentru activitatea unei întreprinderi moderne ca, strategia inovațională, strategia implicării, strategia de marketing. Aceste strategii trebuie implementate în cadrul ambelor regiuni pentru ca întreprinderile să poată păși pe calea dezvoltării durabile și a cuceririi avantajelor competitive.

Cercetarea metodelor și a strategiilor de dezvoltare a potențialului profesional al specialiștilor, existente la întreprinderile autohtone ale țării, a permis de a constata faptul că gestionarea potențialului uman necesită aplicarea conceptului dezvoltării strategice al capitalului uman, care constă în elaborarea politicilor eficiente de formare și dezvoltare a potențialului uman ale întreprinderilor. În urma efectuării cercetărilor, venim cu propuneri de perspectivă, care vor putea plasa întreprinderile pe calea dezvoltării durabile.

Actualmente la majoritatea întreprinderilor autohtone detectăm o informare insuficientă a lucrătorilor în domeniul politicii de personal, a strategiilor pentru lucrători, a planurilor de dezvoltare potențialului angajaților. Deaceea, venim cu propunerea de a informa anagajații cu privire la planurile managementului întreprinderilor în domeniul angajaților, pentru că odată informați, angajații se vor putea integra mult mai ușor pe piața muncii.

În cadrul întreprinderilor din nordul Republicii Moldova se observă mai multe carențe în ceea ce privește importanța, formarea factorului uman și dezvoltarea lui. Întreprinderile neglijează importanța vitală a oamenilor, a capacităților și abilităților lor la atingerea competitivității întreprinderii. Deaceea, venim cu propunerea, de a implementa, de către echipa de management, strategii de dezvoltare a capitalului uman, și a potențialului angajaților, prin participarea la diverse conferințe, mese rotunde, seminarii, cursuri, pentru a plasa întreprinderile pe calea dezvoltării durabile.

În urma cercetărilor, am observat, că politica de personal afectează activitățile angajaților mai mult pozitiv, decât negativ. Un impact pozitiv îl dețin așa factori, cum ar fi : stimulentele financiare, dezvoltarea carierei și promovarea, corespunderea muncii cunoștințelor, abilităților, posibilitatea realizării potențialului de calificare; relațiile de muncă și climatul socio- psihologic în echipă. Venim cu propunerea de a utiliza stimulentele nemateriale, dezvoltarea angajaților, promovarea în post, pentru motivarea angajaților. Ele vor ajuta la formarea adeziunii angajatului cu întreprinderea.

În urma cercetărilor, venim cu propunerea de a fi implementate așa elemente din cadrul politicii de personal a întreprinderilor, cum ar fi : dezvoltarea strategică a capacității profesionale a angajaților prin dezvoltarea orientată spre piață, stimularea activității inovative a lucrătorilor, precum și în ceea ce privește activitățile de marketing pentru formarea eficientă a potențialului profesional al lucrătorilor, nu sunt luate în considerație.

#### **Bibliografie**

1. Belostecinic, G., Guțu, C. Competitivitatea economică în contextul dezvoltării durabile a Republicii Moldova. În: *Economica*. 2008, nr.2(62), p.73-87.
2. Kaplan, R.S., Using the BSC as Strategic Management System, in: *Harvard Business Review* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Vol. 74. – Jan/Feb, Nr. – 1. – 1996.
3. Ingham, M.- „Management stratégique et compétitivité”, De Boeck, Bruxelles, 1995, p.2
4. Năftănăilă, I., Flexibilitatea sau trecerea rapidă de la producția industrială a unui tip de produs la alt tip de produs, revista *Calitatea - acces la succes*, anul 11, Nr.7-8, pag 10-16;
5. Voiculescu, D. - Competiție și competitivitate, Editura Economică, București, 2001, pag. 64- 65.

## **ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ВЫРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА.**

*АРИКОВА Зинаида, др., конф. унив.*

*КУРАКСИНА Светлана, ст. преп.,*

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

**Summary.** *Experience of agricultural enterprises in the Republic of Moldova, as well as foreign practice, shows the high economic and social efficiency in their agricultural production. Above all, this is due to the expansion of economic self-sufficiency and economic responsibility, as well as increased industrial activity, as these strongly relate to their personal interests and coincide with future public interests. Agricultural enterprise can be more flexible and respond quickly to changes in consumer demand, more geared to the production of scarce goods and, therefore, contributes to the diversification of the food market of the country.*

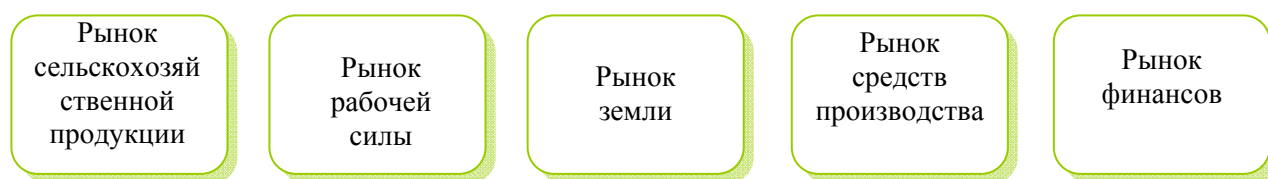
**Keywords:** *Agriculture, the state of the agricultural sector, agricultural business, agricultural policy, sustainable development.*

Сельскохозяйственное производство, как и другие отрасли материального производства, является составной частью общего товарного производства республики. Это обуславливает признание того факта, что крестьянские хозяйства, арендные предприятия, сельскохозяйственные кооперативы, акционерные общества, государственные предприятия и другие производственные предприятия и объединения функционируют в условиях рыночной экономики в едином качестве - в качестве сельскохозяйственных товаропроизводителей, продукция которых представляет собой товар со всеми присущими ему функциями и свойствами. Соответственно продукция сельскохозяйственных товаропроизводителей в форме товара поступает в потребление лишь через куплю-продажу на рынке.

Рынок представляет собой совокупность социально-экономических отношений людей в сфере обмена, посредством которых осуществляется, сбыт товаров (продукции) и окончательное признание общественного характера заключенного в них труда.

Любое сельскохозяйственное предприятие взаимодействует с другими юридическими и физическими лицами через рынок. Эффективно функционирующий комплексный рынок в сельском хозяйстве представляет собой совокупность его составляющих: систему специализированных рынков — рынок сельскохозяйственной продукции, рынок рабочей

силы, рынок земли, рынок средств производства (материальных ресурсов), рынок финансов (капитала), - рыночной инфраструктуры, а также рыночного механизма хозяйствования. (Рисунок 1) Отсутствие или недостаточное развитие любого из указанных рынков приведет к снижению *эффективности рыночных отношений*.



система рынков

## РЫНОК

элементы рыночного механизма  
хозяйствования

цена

спрос

предложение

конкуренция

### Рисунок 1. Структура рынка в сельском хозяйстве

*Источник: Разработано автором на основе: [15 с. 13].*

Рынку сельскохозяйственной продукции свойственны определенные особенности, вытекающие из особенностей самого сельскохозяйственного производства:

- зависимость предложения сельскохозяйственной продукции от погодных условий, которые ограничивают возможности контроля со стороны сельскохозяйственного товаропроизводителя за количеством и качеством продукции.
- Гарантированный спрос на сельскохозяйственную продукцию, что обусловлено ее способностью удовлетворять потребности населения в пище.
- Сочетание специализации и диверсификации производства. Производство разнородных видов продукции создает для сельскохозяйственных товаропроизводителей дополнительные сложности как производственного, так и сбытового характера, однако при комбинации производства товаропроизводитель в значительной степени застрахован от крупных убытков.
- Большой объем, и скоропортящийся характер продукции вызывает необходимость наличия хранилищ при стремлении товаропроизводителя реализовать продукцию в максимально сжатые сроки.
- Сосредоточение потребления сельскохозяйственной продукции в городах, что вызывает необходимость ее сбыта через посредников и потерю определенной доли дохода.



Учитывая и используя в своей деятельности особенности рынка сельскохозяйственной продукции работники аграрного сектора смогут наладить

Политика антикризисного управления представляет собой часть общей стратегии предприятия АПК, заключающейся в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики угрозы для предприятия и механизмов оздоровления предприятия, обеспечивающих его защиту от банкротства.

Реализация политики антикризисного управления предусматривает применение нами следующей концепции. (Рисунок 2).



**Рис. 2. Основное содержание концепции антикризисного управления предприятием.**

*Источник: Разработано автором.*

Каждый из рассматриваемых этапов содержит следующее:

1. В этих целях в системе общего анализа состояния предприятия выделяется особая группа объектов наблюдения, формирующая возможное "кризисное поле", реализующее угрозу для предприятия.

2. При обнаружении существенных отклонений от нормального хода деятельности, выявляются масштабы кризисного состояния предприятия, т.е. его глубина с позиций угрозы для предприятия. Это позволяет осуществлять соответствующий селективный подход к выбору системы механизмов защиты.

3. Разработка политики антикризисного управления определяет необходимость, влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития; прогнозирование развития факторов, оказывающих такое негативное влияние.

4. Механизм управления может быть направлен на реализацию трех принципиальных целей:

а) обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутренних резервов хозяйственной деятельности;

б) за счет внешней помощи и частичной его реорганизации;

в) прекращение хозяйственной деятельности (в связи с невозможностью оздоровления предприятия).

5. Внутренние механизмы стабилизации должны обеспечить реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению устойчивости предприятия за счет внутренних резервов.

6. В процессе санации необходимо обосновать выбор наиболее эффективных ее форм (включая формы, связанные с реорганизацией предприятия) с тем, чтобы в возможно более короткие сроки достичь оздоровления предприятия.

7. Обеспечение необходимых процедур связано с разработкой соответствующего бюджета, подготовкой активов к реализации.

Каждому этапу стабилизации предприятий аграрного сектора соответствуют определенные механизмы, которые в практике менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический (Таблица 1).

**Таблица 1. Основные механизмы стабилизации предприятий аграрного сектора.**

Этапы стабилизации	Механизмы стабилизации		
	Оперативный	Тактический	Стратегический
1. Устранение неплатежеспособности.	Система мер, основанная на использовании принципа "отсечения лишнего"	-	-
2. Восстановление финансовой устойчивости	-	Система мер, основанная на использовании моделей финансового равновесия	-
3. Изменение стратегии с целью ускорения экономического роста	-	-	Система мер, основанная на использовании моделей ускоренного роста.

*Источник: Разработано автором на основе. [14 с.21]*

Вышеперечисленные механизмы стабилизации подразделяются иногда на "защитные" и "наступательные". Оперативный механизм стабилизации предприятия, основанный на принципе "отсечение лишнего", представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное развитие и лишен каких либо наступательных

управленческих решений. Тактический механизм стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в целом представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций развития предприятия. Стратегический механизм стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию развития, подчиненную цели ускорения всего экономического роста предприятия.

Для долгосрочного устойчивого развития сельского хозяйства Республики Молдова и АТО «Гагаузия» необходимо на научной основе проводить активную работу по следующим приоритетным направлениям:

- развитие и укрепление научно-технического потенциала аграрной сферы, развертывание масштабных исследований актуальных проблем прогрессивного развития сельского хозяйства;
- восстановление плодородия почвы, наиболее полное, эффективное и рациональное использование земельных, природных, а также производственных и трудовых ресурсов;
- совершенствование техники и технологии, последовательный перевод сельского хозяйства республики от частичной к комплексной механизации, в последующем — на этап «системы машин», а от него к информационно-биологическим системам, основу которых составляют две ключевые технологии - системы глобального позиционирования и геновая инженерия;
- повышение урожайности сельхозкультур и продуктивности животноводства, масштабное развитие семеноводства, племенного дела, мелиорации и химизации;
- подготовка и повышение квалификации кадров рабочих, специалистов и руководителей хозяйств, отвечающих современным требованиям научно-технического прогресса и рыночных условий хозяйствования.

#### **Литература**

1. Закон о мерах по оздоровлению финансово-экономического положения животноводческих предприятий АТО Гагаузия.
2. Постановление правительства Республики Молдова «О государственной поддержке развития фермерства и других субъектов малого предпринимательства в сельском хозяйстве», от 07.12.2000
3. Постановление правительства Республики Молдова "О правительственной программе антикризисных мер", от 02.07.1998 г.
4. Агропромышленный комплекс на пороге 19 века: Вопросы теории и практики. Сборник научных трудов, Екатеринбург, Издательский дом УРГСХА, 2000 г., 256с.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
6. Гуцу, И. Т. "Республика Молдова: Экономика переходного периода", Литера, Кишинэу 1999 г., 455 с.
7. Иванова Н. Инновации в условиях кризиса: тенденции и перспективы // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №9. - С. 8-17.
8. Mundell, R. A. A Reconsideration of the Twentieth Century // The American Economic Review. Vol. 90, No. 3 (Jun., 2000). P. 327—340
9. Neuhold, H., Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen; Stuttgart, 1989
10. Пармакли, Д. М. «Современные аграрные отношения в РМ», уч. пособие, Комрат, 2002 г., [102 с.
11. Stratan Alexandru & Chistruga, Marcel, 2012. "The Macromodel of the Moldovan Economy Medium-Term Forecast for Moldova," Journal for Economic Forecasting, Institute for Economic Forecasting, vol. 0(2), pages 68-84, June.
12. Трушин Ю. Курс на развитие АПК / Ю.Трушин // АПК: экономика, управление. — 2009. — № 5. — С.15-22.

# РОЛЬ КЛАСТЕРНЫХ СЕТЕЙ В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

ЛЕВИТСКАЯ А.П., д.э.н., конф. унив.

ДЪЯКОН Н.П., мастер экономики, докторант

Кафедра «Экономики», Комратский Государственный Университет, Р. Молдова

**Summary.** Regional cluster formations serve as a tool which combine of innovative local actors of regional innovation systems (business, science, education, etc.) in order to implement of joint projects that improve the competitiveness of cluster members. The article suggests a model of innovative regional development of the economy based on the clustering of key industries and sectors of regional economy.

**Key words:** cluster, regional development, cluster winemaking.

Винодельческая отрасль является одной из ведущих отраслей как молдавской экономики в целом, так и экономики АТО Гагаузия, в частности. Площадь виноградных плантаций в РМ составляет 2,3% от всех площадей в мире, засаженных виноградниками. Всего в республике под данный тип культуры отведено около 147 тыс. гектаров земли или 7,4% от всех сельхозугодий Молдовы. Данная отрасль формирует до 20% ВВП страны [1]

Но, к сожалению, за последние годы нельзя отметить прогрессивное развитие данной отрасли, что наглядно демонстрируют статистические данные, представленные в таблице 1.

**Таблица 1. Динамика производственных единиц и среднегодовой численности персонала в винодельческой отрасли Республики Молдова**

Показатель	2005 г	2006 г	2007 г	2008 г	2009 г	2010 г	2011 г	2012 г
Общее количество винодельческих предприятий, ед	174	166	159	136	132	130	99	99
Среднегодовая численность персонала, занятого в винодельческой отрасли, тыс. чел	12,5	11,7	7,8	7,4	6,2	6,1	5,4	5,1
Объемы производства, млн. лей	4031,0	2223,8	1766,6	2210,1	1675,6	2022,5	2073,8	2315,4

Источник: <http://www.statistica.md/category.php?l=ru&idc=127&>

За период 2005-2012 г.г. сокращение общего количества винодельческих предприятий произошло на 44%, а количество персонала занятого в данной отрасли сократилось на 59,2%. За этот же период бъем производства в данной отрасли снизился на 1715,6 млн. лей или 42,6 %.

На сегодняшний день винодельческая отрасль находится в процессе структурного реформирования, которое необходимо для появления возможности выхода на новые рынки, помимо уже имеющихся традиционных рынков сбыта. Это касается, прежде всего, таких вопросов, как утверждение законопроекта о внесении изменений и дополнений в законодательство о виноградарстве, изменение порядка регулирования качества продукции, стимулирование производства качественных вин с географическим указанием и т.д.

**Таблица 2. Показатели результативности основных винзаводов-экспортеров  
АТО Гагаузия.**

№ п/п	Винзавод	Относительная динамика выручки (по отношению к 2010 г)			Чистая прибыль, Тys.лeй			Рентабельность Собственного капитала, %			Рентабельность Активов, %			*Доля предприятия в структуре экспорта, %		
		2010	2011	2010	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012г
1	АО «Вина Комрата»	1,0	0,88	1,04	449,6	638,3	483,9	4,2	5,4	4,1	1,9	2,3	1,7	7,3	6,1	11,4
2	АО «Томай Винекс»	1,0	0,69	1,01	828,5	6464,4	1219,7	0,02	10,6	1,9	0,9	7,6	3,0	11,6	11,6	23,8
3	ООО «Шардрисвин»	1,0	0,86	1,6	1691,5	130,6	2139,9	4,7	0,01	5,9	2,9	0,2	3,8	6,9	7,4	11,2
4	ООО «Нексвин»	1,0	2,27	2,07	1578,0	2529,7	1444,2	4,7	0,1	3,9	3,2	7,1	1,1	5,6	4,1	5,1
5	ООО «Жемчужина»	1,0	1,02	1,23	2067	459	-	-3,7	-4,59	-	7,4	1,8	-	1,1	3,2	1,3
6	ПИК ДК "Intertrade"	1,0	0,81	0,33	39967	13102	-	113,3	27	-	13,1	5,4	-	67,4	67,3	47,1

*\*Доля в структуре экспорта рассчитывалась из учета общей суммы экспорта всех винзаводов-экспортеров*

*Источник: годовые отчеты винзаводов –экспортеров АТО Гагаузия*

В таблице 2 представлены показатели результативности винзаводов-экспортеров АТО Гагаузия. Рассчитанная рентабельность собственного капитала и рентабельность активов винзаводов-экспортеров, в динамике имеет положительную тенденцию кроме предприятия ООО «Жемчужина». На данном винзаводе в течение всего анализируемого периода собственный капитал имеет отрицательное значение. Положительная динамика данных показателей свидетельствует об инвестициях в основные фонды, модернизацию оборудования, внедрение передовых технологий. Что позволяет констатировать внедрение процессных - более капиталоемких инноваций на проанализированных предприятиях.

Однако, для обеспечения долгосрочного развития инновационной деятельности винодельческих предприятий, недостаточно только внедрения передовых технологий или закупки нового оборудования. Современная инновационная политика подразумевает учет региональной специфики, активное вовлечение всех структур, причастных к региональному развитию в процессы формирования и реализации механизмов стимулирования инновационной деятельности [2]. Заметное место в инновационной политике нового поколения занимают территориальные кластеры [3].

Мировой опыт развитых стран доказывает как эффективность, так и неизбежную закономерность возникновения разного вида кластеров. Формирование кластерной структуры экономики и создание системы ее развития являются шагом на пути становления современной инновационной экономики. В условиях все более усложняющейся конкурентной борьбы участники кластера объединяют свои ресурсы и ресурсы финансовых институтов для создания новой продукции, достижения большей экономической эффективности и получения доступа к новым технологиям и новым рынкам. Результатом деятельности кластера является диффузия инновационной активности от одного субъекта хозяйственных отношений к другому, поэтому кластеры, как инновационные точки роста, могут стать той основой, на которой может быть сформирована региональная и национальная инновационная системы.

Концепция кластерного развития промышленного сектора РМ основана на международном опыте кластерных инициатив (страны ЕС, КНР и др.), которые являются важной составляющей развития промышленных, региональных и инновационных политик развитых экономик [4]. Но еще чаще они применяются в странах с развивающейся экономикой при возрождении регионов и поддержке промышленных секторов,

основанных на внедрении новых эффективных экономических механизмов. Формирование кластерной структуры экономики и создание системы ее развития являются шагом на пути становления современной инновационной экономики. В условиях все более усложняющейся конкурентной борьбы участники кластера объединяют свои ресурсы и ресурсы финансовых институтов для создания новой продукции, достижения большей экономической эффективности и получения доступа к новым технологиям и новым рынкам.

Для решения проблем винодельческой отрасли государство, совместно с предприятиями, должно пересмотреть внутренние правила функционирования отрасли, обеспечить благоприятную деловую среду, европейские условия ведения бизнеса. Представители кластерных образований участвуют в разработке и реализации совместной программы развития виноградно-винодельческого туризма. Существование инновационно-образовательного кластера позволит повысить информационную доступность о реализуемых проектах для потенциальных инвесторов и повысить конкурентоспособность как вуза и МСП, входящих в другие кластеры, так и в целом региональной экономики.

Конкурентоспособность молдавских вин, как и всей виноградно-винодельческой отрасли Молдовы, можно также обеспечить на основе тесной связи производства с наукой, ее новейшими достижениями последних 10-15 лет. Это продиктовано жесткими условиями работы в рыночных отношениях, жесткой конкуренцией наших вин, игристых вин и дивинов на рынках стран Европейского Союза, России и других стран СНГ. К этому нас обязывают также вступление соседней Румынии и Болгарии в Евросоюз, вступление России во Всемирную торговую организацию, ужесточение санитарно-технологических норм контроля за виноградно-винодельческим производством в рамках Международной организации винограда и вина и др.

#### Литература

1. Официальный сайт дистрибьютора молдавских вин в РФ «Виалко». Режим доступа: <http://www.vialco.ru/geografiya/moldova>
2. Пилотные инновационные территориальные кластеры в РФ/под ред. Л.М. Гохберга, А.Е. Шадрина.– М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2013. – 108 с.
3. OECD (2011) Regions and Innovation Policy: OECD Reviews of Regional Innovation. OECD Publishing.
4. Elaborarea modelelor de dezvoltare regională prin formarea clusterelor”. Raport șt.-ASEM, Chișinău 2009.

## КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*ТАУШАНЖИ К.П., доктор экономики*

*ЯНИОГЛО А.И., докторантка*

*Кафедра «Экономики», Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

**Summary.** *The crisis of the modern economy consists in the fact that its real subject is not the creation of goods and services in the interests of the people, but people use against their material and spiritual interests. Scientific paradigm change must be found in education. It is required the developed human harmony, where material values come into harmony with spiritual values ( $MV = SV$ ). It is advisable to pay special attention to the concepts of "success" and "good", when reading the economic disciplines. In our opinion, success contains the following triad: health, happiness and financial independence. So, we propose to evaluate investment projects (selection of optimal solutions) including physical and spiritual state of the investor, where we introduce a measure "Well", which is a reflection of the health and psychological climate in the team.*

**Ключевые слова:** *духовные ценности, инвестиционные проекты, материальные ценности, научная парадигма, система “общего благосостояния”.*

Великий английский экономист Альфред Маршалл образно сравнил экономику с театром, где актерами являются сами зрители, а эффект спектакля зависит от сценария, режиссера-постановщика и игры актеров, то есть населения. Экономическая наука и призвана осмысливать, отражать этот сложный противоречивый процесс, находить пути к разумному использованию природных и человеческих ресурсов с наибольшей пользой для общества. В отличие от театра экономика есть то, что формирует потребность в самом театре.

Кризис, поразивший весь мир не мог не отразиться на современном состоянии экономической науки. Он во многом является кризисом системы духовных ценностей в угоду материальным. Кризис экономической науки как частная форма проявления общего кризиса естественен, так как экономическая теория есть отражение экономической жизни общества.

Кризис современной экономики состоит в том, что её подлинным предметом является не создание материальных благ и услуг в интересах людей, а использование людей вопреки их как материальным, так и духовным интересам. Человек рассматривается не более, чем рабочая сила через призму купли-продажи рабочей силы на рынке труда. В ортодоксальной экономической науке недостаточно внимания уделено духовности и нравственности человека. С завершением XX столетия человечество в своем развитии преодолело «плотную материю» и вышло на уровень познания самого себя как духовно развитой личности. Начиная со А. Смита, мы провозгласили свободную рыночную экономику в ее классическом виде *laissez faire* (пусть идет, как идет). Действительно, мировой опыт свидетельствует о росте общеэкономических благ, однако темпы материального производства не соответствуют духовным ценностям человечества.

Сознание общества есть зеркальное отражение уровня экономики. Молдова (и др. страны СНГ), имеющая низкий уровень национального самосознания, упустила «счастливый момент» «перелома экономического сознания». Своеобразие нашей ситуации в том, что либеральные реформы 90-х послужили спонтанному открытию Молдовы для глобального рынка, без ясной и четкой стратегии выхода из «социалистического кризиса». В условиях конкуренции обострились противоречия между экономическими агентами за материальные ценности.

В настоящее время идет поиск новой парадигмы в экономической теории по разным направлениям. В качестве «нового» направления, развернулась дискуссия на платформе «системной экономики».

Сторонники системного ведения экономики, начиная с Л. Фон Берталанфи (см. Берталанфи, 1969), исходили из понимания системы как совокупности, комплекса взаимосвязанных элементов. Новая теория экономических систем представляется как устойчивая и целостная система. Позже расширились границы и потенциал системной экономики, так на макроуровне в качестве основных, традиционно рассматриваются три системы: государство, общество и бизнес (Клейнер и др., 2004).

Затем добавилась ещё одна «начинка». Теперь четырёхэлементная схема «государство - общество - экономика - бизнес» вписывается в виде квадрата (Клейнер, 2013), и прокручивается данная взаимосвязь с различными комбинациями в условиях товарного производства и известных процессов и предмета макроэкономики: производства, распределения, потребления и обмена. Однако, авторы так называемой «новой» системной экономической теории замыкаются в кругу только материального производства и его дальнейшей трансформации. Другими словами, в системной экономике рассматриваются только материальные ценности. В понятии системной экономики, Г. Клейнер рассматривает, прежде всего, социально-экономические понятия

как ключевые действующие лица в экономическом пространстве, и взаимосвязь макросистемы “государство – социум – экономика - бизнес”.

Другие авторы расширяют границы системной экономики за счёт включения в сферу междисциплинарного рассмотрения направлений, относящихся к пограничным областям знания – к философии, антропологии, социологии, психологии и др. (Богомолов, 2010). Однако, здесь, так же можно поспорить с автором - нам нужна не простая совокупность междисциплинарных предметов. На наш взгляд, нам нужна “новая философия”, нам нужна “новая теология” и др., и только на базе этого нам нужна “новая экономика”.

Сегодня мы являемся свидетелями того, что сам мировой кризис подсказывает нам варианты решения проблем. Многие экономисты в своих эмпирических исследованиях приходят к выводу, что экономический кризис это только следствие, причина скрыта в разрушении общечеловеческих ценностей и прежде всего в деградации духовных ценностей. То есть, в своих исследованиях мы должны использовать внеэкономические подходы.

Для начала нам следует признать, что мировое сообщество переживает не просто экономический кризис, а цивилизационный, общечеловеческий кризис. В пользу сказанного, подтверждением выступают материалы международного форума “Переосмысление глобального экономического порядка” (Анталия 2012), с участием экономистов 21 стран. Многие докладчики подвергли острой критике и обозначили как факт - кризис самой экономической теории, и в основе кризиса лежит общечеловеческий фактор, а инструменты экономической политики стали уничтожающими, возникли новые понятия “кризис который привел к кризису”, “экономика против экономики” или “экономика против экологии”. Проблема не в экономике, проблема в дисгармонии материальных и духовных ценностей внутри самого человека. Необходимы серьёзные перемены в университетском образовании. На базе образования можно изменить глобальную архитектуру посредством подъёма духовной и нравственной культуры. Таким образом, систему “ОБЩЕГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ” следует рассматривать как совокупность материальных и духовных ценностей в их равновесных величинах, как гармонию общечеловеческих ценностей.

Рассматривая духовные ценности как сегмент в экономической системе, экономическая наука должна религию и науку не противопоставлять друг – другу, а рассматривать в “единстве”, предполагая, что религия должна быть научной, а наука религиозной, т.е. наличие общего научного подхода учёных – экономистов и учёных – богословов. Известный турецкий ученый – богослов Фетхуллах Гюлен утверждает: “к сожалению, господствующее материалистическое мировоззрение нарушает равновесие между человечеством и природой, а также между людьми. Гармония и мир возможны, когда материальная и духовная сферы достигают мира друг с другом”.

Сегодняшние вызовы это, прежде всего дисгармония, когда техническая эволюция опережает духовную эволюцию. Сегодня мир идет к экономическому самоубийству. Разваливается экосистема планеты. Продвинутое технологии без продвинутого гуманитарного мышления приводят не к движению вперед, а к гибели. Нас ожидает Великая трансформация от материальных ценностей к духовным принципам.

Смену научной парадигмы следует искать в образовании, нужны новые учебники новые понятия. Следует изъять из учебников такое магическое понятие как “конкуренция” (борьба за выживание). В нашем неразвитом обществе, придумали конкуренцию в экономике, где выживают сильные, их назвали конкурентоспособными, они подчинили себе менее конкурентоспособных. “Дикий закон” работает только в бездуховном обществе.

Все учебники писались на базе материалистической идеологии учёными - атеистами. В читаемых курсах по макро и микроэкономике во всех темах, экономический рост (успех) как на макроуровне, так и максимизации прибыли (успех) на микроуровне



рассматривается как самоцель. Рыночное равновесие и его изменения рассматриваются как истина в последней инстанции, с массой доказывающих графических изображений с различными математическими формулами и экономическими моделями. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя, так же рассматривается через призму материалистических ценностей с денежным выражением, в обход духовных ценностей. Начиная со студенческих лет, формируется поведение потребителя. Равновесие производителя (фирмы) и потребителя покоятся на одних и тех же математических формулах в ограниченном материалистическом пространстве. Учебники указывают на то, что фирмы, экономические агенты, должны максимизировать свою прибыль (без всяких других условий), т.е. если будет выполняться равновесие  $MC = MR$  (предельные издержки равны предельному доходу). Здесь моральные и нравственные издержки в счёт не принимаются. Аналогично, в условиях совершенной конкуренции, для достижения оптимального объёма производства руководствуются известной формулой  $P^* = MR = MC = AC$ , разумеется, рыночная цена ( $P^*$ ) равна средним издержкам ( $AC$ ). А в условиях монополии - признается получение фирмой (корпорацией) сверхприбыли т.е.  $P_m > MR = MC$ . Представители корпораций, получившие образование в классических университетах, так и поступают.

Магическая формула  $MC = MR$  для получения максимальной прибыли признано как “ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО” и это правило “работает” вне морали. Заученные формулы и правила “программируются” будущими субъектами экономики.

Какое образование нам нужно?

1. Развитая общечеловеческая гармония, где материальные ценности приходят в гармонию с духовными ценностями, в учебниках обозначить как равновесие:

$$MV = SV \text{ (материальные ценности = духовные ценности)}$$

2. Заменить “конкуренцию” на “сотрудничество”. Ввести в учебный процесс “Новую экономику Эдварда Деминга” и признать деспотизм современной экономики.

3. Признать “метафизику” как науку и ввести в учебный процесс.

4. Учитывая тот факт, что технология ведения бизнеса далека от технологии ведения рационального хозяйства, ввести в учебную программу курс “Бизнес и рациональное ведения хозяйства”

5. Новое университетское образование должно функционировать исключительно на доброте и уважении.

6. Сменить “обособленность” (так как отделяясь друг от друга - “не работает”) на прогресс и ввести понятие “Мы Все Одно”.

Низкая эффективность инвестиционной деятельности в стране в значительной степени определяется несовершенством инструментария оценки эффективности инвестиционных проектов. В учебниках по курсу «Финансирование и эффективность инвестиций» студентам зачастую внушается старая идея, что цель инвестора - только максимизация прибыли. Другими словами, методика оценки инвестиционных проектов сводится лишь к максимизации ожидаемой прибыли и минимизации риска.

В настоящее время большинство инвестиционных решений принимаются в условиях практически полной неопределенности и риска. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения с учетом прогнозирования возможных исходов и присвоение им соответствующих вероятностей. Данный вероятностный подход предполагает использование следующей общепринятой формулы:

$$E(R) = \sum_{k=1}^n R_k \cdot P_k \Rightarrow \max.$$

где:  $E(R)$  - математическое ожидание прибыли;

$R_k$  - возможный исход (доход, прибыль);

$P_k$  - соответствующая вероятность.

Таким образом, инвестор выбирает тот проект, тот вариант, который приносит наибольший доход. При анализе оценки приобретения основных средств используется «метод построения дерева решений». Однако, в конечном счете это опять сводится к максимизации ожидаемого дохода с использованием той же формулы.

В современных условиях, теория максимизации прибыли без учета других ценностей дорого обходится инвесторам. Исследования, проведенные в АТО Гагаузия, показывают, что предприниматели, занятые малым и средним бизнесом, болеют в 1,7 раза больше, чем среднестатистическая активная часть населения. При чтении экономических дисциплин целесообразно уделять особое внимание понятиям «успех» и «благо». Успех в широком смысле – это не только материальный успех, но нечто большее. Успех, на наш взгляд, содержит следующую триаду: здоровье, счастье и финансовая независимость.

Следует учитывать, что отношение инвесторов к риску субъективно. Наши наблюдения за поведением инвесторов (предпринимателей) как в Молдове, так и в странах СНГ свидетельствуют, что каждый, кто стремится построить свою «пирамиду успеха», подвержен риску потерять здоровье. Находясь в стрессовом состоянии, такой человек может нанести моральный ущерб себе и окружающим.

Поэтому необходимо изменить методику выбора лучшего варианта проекта. Критерием будет выступать не максимизация прибыли в чистом виде, а максимизация благосостояния инвестора и благосостояния конкретной фирмы, конкретного коллектива. Термин благосостояние включает как наличие прибыли, так и состояние здоровья экономических агентов.

В эпоху третьего тысячелетия работник как экономический агент будет рассматриваться не как рабочий, производящий материальные блага, а как гармонически развитая личность: физически и духовно. В теории полезности используется условный показатель – «ютиль» (единица полезности товара). Мы предлагаем оценивать инвестиционные проекты (выбор оптимальных решений) с учетом физического и духовного состояния инвестора, где вводится показатель «благо» (Well).

Экономисты сознательно уходят от таких понятий как: духовные ценности, этика, мораль, состояние радости, так как их нельзя количественно измерить. Перед австрийскими экономистами - маржиналистами в свое время стояла подобная задача: как измерить *полезность* товаров и услуг (если один продукт вкуснее другого или первый потребленный товар полезнее последующих). Они ввели условное понятие «ютиль» (полезность), который действует в пространстве и во времени и вошло в учебники как «закон убывающей предельной полезности».

Предложенная нами условный показатель «благо» действует в пространстве и во времени и имеет свою отправную точку и эта отправная точка принимается за единицу ( $W=1$ ) и рассматривается как тенденция роста и развития.

Таким образом, расширенная модель принятия управленческих решений, ориентированная на гармонизацию личности примет вид:

$$E(W) = \sum_{k=1}^n R_k \cdot P_k \cdot W_k \Rightarrow \max.$$

где:  $E(W)$  - математическое ожидание благосостояния,

$W_k$  - коэффициент блага.

Показатель степени физического и духовного здоровья инвестора ранее не учитывался, однако это необходимо делать, поскольку, в противном случае, используемые методики, прежде всего для развивающихся и слаборазвитых стран, дают некорректные результаты.

Коэффициент блага ( $W_k$ ) является отражением состояния здоровья и психологического климата в коллективе. Окончательное решение об инвестировании целесообразно принимать не с учетом максимизации прибыли, а на основе максимизации математического ожидания благосостояния. По новой методике инвестор даст

предпочтение тому проекту, где выше/больше общее благосостояние, при этом коэффициент физического и духовного состояния инвестора должен быть больше единицы:  $W_k > 1$ . Если  $W_k \leq 1$ , то проект считается ущербным и не принимается к рассмотрению. За основу следует брать экономико - экологическую эффективность, защищая как индивида, так и окружающую среду. Настало время изучать экономическую теорию на стыке философии, физики, политологии. В.С. Соловьев в книге «Оправдание добра» пишет: «Признать в человеке только деятеля экономического производителя, собственника и потребителя вещественных благ - есть точка зрения ложная и безнравственная».

На наш взгляд, действия политико-экономических «законов» не отвечают возросшим требованиям интеграционного процесса. Причины мирового экономического кризиса следует искать в человеке - носителе, прежде всего духовных и материальных ценностей, в его возросшем самосознании, которые вступают в противоречия с устаревшими экономическими отношениями.

#### Литература

1. Балаиков В.З. Общая экономическая теория. М., 2007.
2. Берталанди Л. Фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов// Системные исследования. Ежегодник. М.: наука. 1969.
3. Богомолов О. Т.. Неэкономические грани экономики: непознанное взаимовлияние. Научные и публицистические заметки обществоведов / Рук. Междисциплинарного проекта и науч. ред. О. Т. Богомолов. М.: Институт экономических стратегий. 2010.
4. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. СПб., 2000.
5. Клейнер Г. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. 2013. №.6. с.4 – 28.
6. Крапивенский С.Э. Социальная философия. М., 1998.
7. Крушивиц Л. Финансирование и инвестиции. СПб., 2000.
8. Похомов Ю. Мировой финансовый кризис: цивилизованные истоки // Экономика. 2009. №2.
9. Прозурин Л.Ю. Малый словарь экономической прогностики. М., 2005.
10. Соловьев В.С. Оправдание добра. М., 1996.
11. Фетхуллах Гюлен. От террора к планетарной этике: Религии и мир. Международный Форум 2005г. Москва.
12. IDIS Viitorul “Финансирование малых и средних предприятий Республики Молдова: Проблемы, тенденции и перспективы”, Кишинев 2012.
13. THE PLATFORM OF “DIALOGUE EURASIA” Платформа “Диалог Евразия”. Antalya 2012.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

*БАБЕНКО Елена, докторант, преп.*

*Кафедра «Экономики», Комратский Государственный Университет, Р. Молдова*

**Summary.** *This article contains summary of a tendency of development of business in the Republic of Moldova. It is noted that success of the organizations is achieved due to formation of competitive human resources.*

**Ключевые слова:** *конкуренция, конкурентоспособность, человеческий потенциал, предпринимательство.*

Период становления экономических отношений Республики Молдова характеризуется нестабильной социально-экономической обстановкой и усиленной конкуренцией.

Конкуренция как явление охватывает все стороны существования хозяйствующих субъектов. Особое место, при этом уделяется человеческому потенциалу организации.

Теоретическим аспектам и проблемам повышения конкурентоспособности организаций в условиях рынка посвящены труды зарубежных и отечественных авторов: Азоева Г.Л., Адаевой Т.Ю., Гапоненко А.В., Балакшиной В.В., Портера М., Фатхутдинова Р.А., Мовилэ И., Смык А. и др.

Отсутствие единой концепции в области проблем формирования и развития человеческого потенциала организации требует дальнейшей дискуссии в данном направлении.

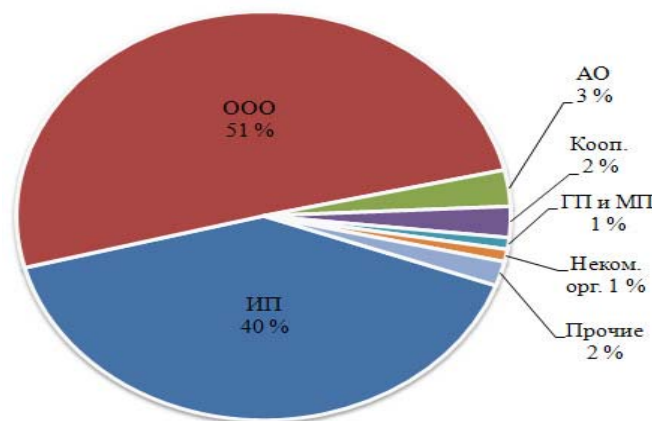
Целью данной статьи является изучение теоретических основ, на базе которых возможна разработка практических рекомендаций по развитию человеческого потенциала предпринимательских структур для повышения их конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью, основными задачами в данной работе являются:

- Показать состояние предпринимательской сферы Республики Молдова;
- Выделить основные факторы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур;
- Раскрыть роль человеческих ресурсов в развитии предпринимательских структур;
- Предложить рекомендации по развитию человеческого потенциала организаций.

Рассмотрим состояние предпринимательской среды Республики Молдова.

На 1 января 2014 г. в Государственном регистре содержится информация о 164566 юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, из которых: 84410 ООО, 65134 ИП, 4664 АО, 3987 кооперативов, 1524 государственных и муниципальных предприятий, 1735 некоммерческих организаций и 3112 прочих организаций. Графически информацию по классификации предприятий по организационно-правовым формам рассмотрим на Рис. 1.

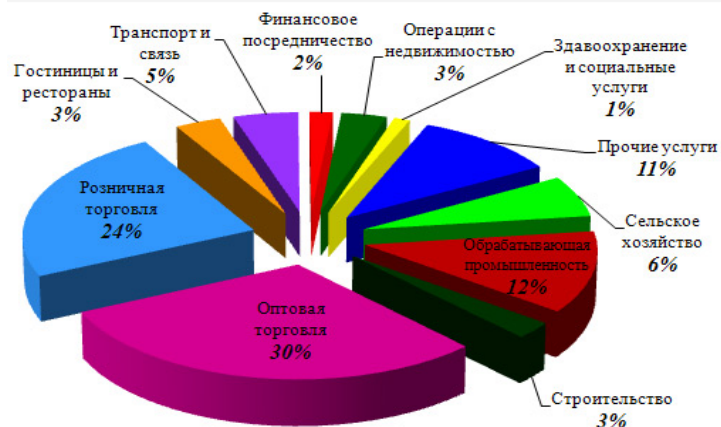


**Рис. 1. Классификация предприятий, зарегистрированных на территории Республики Молдова, в зависимости от их организационно-правовой формы**

*Источник: данные Национального Бюро Статистики Республики Молдовы*

Из всех организационно-правовых форм в Республике Молдова наиболее распространены общества с ограниченной ответственностью – 51 %, индивидуальные предприятия – 40 %.

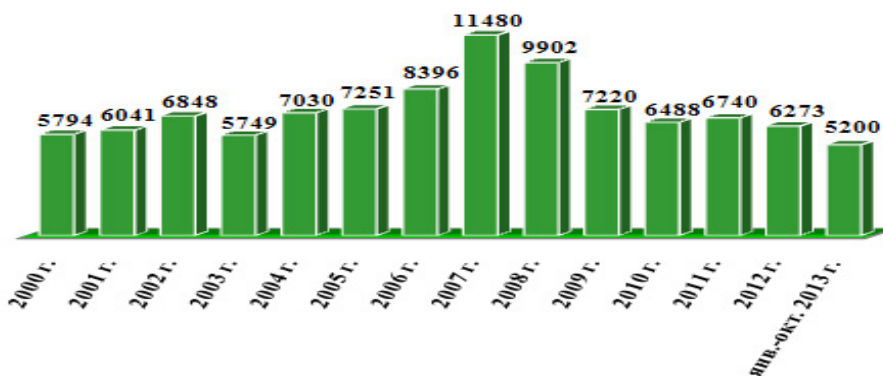
Общее количество экономических агентов заняты различными видами деятельности (Рис.2).



**Рис. 2. Виды деятельности предприятий, объявленные при регистрации до 01.01.2014г.**  
 Источник: данные Национального Бюро Статистики Республики Молдовы

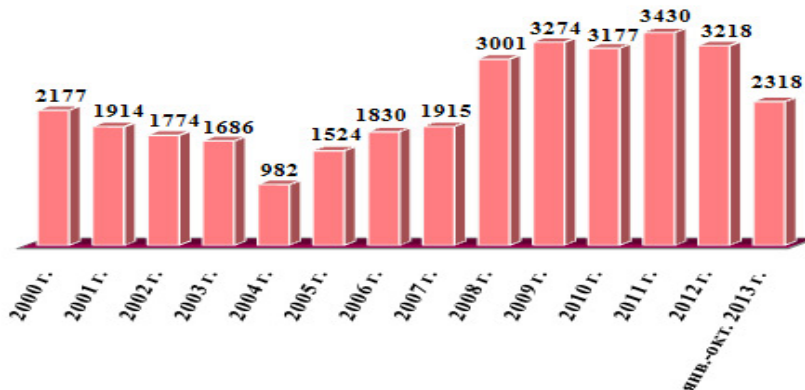
Из всех видов деятельности более 54 % приходится на коммерческое предпринимательство: 24 % - на розничную торговлю, 30 % - на оптовую торговлю.

Далее рассмотрим информацию по регистрируемым и ликвидируемым предприятиям.



**Рис.3. Предприятия, зарегистрированные в 2000 - 2013 гг.**  
 Источник: данные Национального Бюро Статистики Республики Молдовы

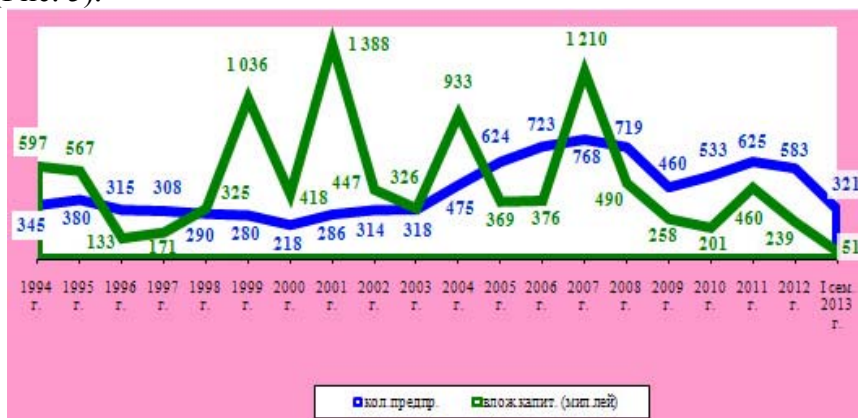
Данные Рис. 3. свидетельствуют о том, что начиная, с 2007 г. численность предприятий сокращалась и данная тенденция сохраняется и в начале 2014 г. Объясним, что по ликвидируемым предприятиям обратная ситуация (Рис. 4).



**Рис. 4. Ликвидированные предприятия в 2000 - 2013 гг.**  
 Источник: данные Национального Бюро Статистики Республики Молдовы

Как видим, по данным рис. 4. начиная с 2008 г. количество ликвидированных экономических агентов увеличивалось и достигло в 2013 г. до 2318 предприятий (по данным за 9 месяцев).

Негативная тенденция предпринимательства наблюдается и области инвестиций. (Рис. 5).



**Рис. 5. Эволюция зарегистрированных предприятий с участием иностранного капитала и вложенный капитал в уставном капитале за период 01.01.1994г. - 01.07.2013гг.**

*Источник: данные Национального Бюро Статистики Республики Молдовы*

В последние 20 лет предпринимательская сфера Республики Молдова претерпела сильные изменения. Среди них важное место отводится конкуренции. Конкуренция, с одной стороны создает предпосылки для этих изменений, а с другой – воздействует на результаты функционирования институциональной структуры.

В развитых странах конкуренция оказывает огромное влияние на эффективное использование ресурсов, снижает издержки, сокращает слабых хозяйствующих субъектов, а также создает условия для эффективной организации производства и стимулирует инновационную активность.

Конкуренцию можно рассматривать как движущую силу развития общества, и именно она, возможно, является самым важным элементом рыночной экономики. Конкуренция как процесс – это процесс выживания и адаптации хозяйствующих субъектов, процесс способности формировать конкурентные преимущества, способствующие повышению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность представляет собой сложный, интегральный показатель, формирующийся под воздействием различных факторов, оказывающих влияние на деятельность хозяйствующих субъектов. Целесообразно, при этом, выявить эти факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия как социально-экономическое явление.

Наиболее фундаментально факторы конкурентоспособности были исследованы М. Портером, разработавший теорию конкурентного преимущества. Портер классифицировал их на основные и развитые. В качестве основных, рассматривал природные ресурсы, географическое положение, климатические условия, неквалифицированную рабочую силу и др. В качестве развитых рассматривал обмен информацией, высококвалифицированные кадры, занимающиеся научными разработками и инновациями. Эти факторы обеспечивают долгосрочную основу для обеспечения конкурентоспособности. И можно смело утверждать, что ни один из этих факторов не возможен без участия человека. Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности, организация должна постоянно заботиться об эффективном использовании имеющихся у нее ресурсов, а в первую очередь – человеческих.

Герчикова И.Н. предлагает классификацию факторов конкурентоспособности в зависимости от целевого назначения создаваемого продукта: коммерческие условия, организация сбытовой сети, организация технического обслуживания. Однако, такой подход направлен, в основном на потребителя и не дает представления о внутреннем потенциале предприятия, а также упускаются такие важные составляющие конкурентного преимущества, как качество управления предприятием, финансовые возможности предприятия и другие.

Другой автор – Грузинов В.П. факторы конкурентоспособности делит на две группы: внутренние и внешние. К внешним факторам относятся: уровень конкурентоспособности отрасли или региона, географическое положение и др. К внутренним факторам относятся: управленческие способности руководителей организации, система технологического оснащения, высококвалифицированный персонал. Однако, в состав внутренних факторов не входят область финансов и маркетинга.

Более полно структура внешних и внутренних факторов конкурентоспособности представлена в работах Р.А. Фатхутдинова. При этом, автор большее предпочтение для достижения конкурентного преимущества организацией отдает персоналу.

Анализируя факторы конкурентоспособности, рассматриваемые различными авторами, необходимо сделать вывод.

В рассматриваемых подходах, многие авторы выделяют человеческие ресурсы как один из основных факторов, позволяющий раскрыть потенциал предприятия и обеспечивающий организации какие-то конкурентные преимущества. Тем не менее, предложенные подходы конкурентоспособности не отражают современные тенденции предпринимательства. Поскольку кадровый состав определяет уровень конкурентоспособности предпринимательских структур, то именно с развития человеческих ресурсов должно начинаться развитие самой организации.

Человеческий потенциал предприятия – это потенциал, позволяющий создавать и внедрять различные инновации, способствующий улучшению качества продукции и ее продвижению, а также совершенствующий управленческие процессы с целью повышения социальной и экономической эффективности.

В настоящее время именно человеческий потенциал является стратегическим фактором успеха в бизнесе. Его ценность зависит, прежде всего, от скорости изменений, происходящих в современном мире.

Важно, чтобы организации, имеющие в своем распоряжении человеческие ресурсы как один из наиболее развитых организационных факторов, не просто использовали его в своей деятельности, а обеспечили максимальную эффективность от работы с ним. Этого можно добиться с помощью разработки и внедрения новейших технологий в сфере управления персоналом и создания в этой области организационной компетенции, более высокой эффективности использования человеческого потенциала организации по сравнению с конкурентами. Наличие организационной компетенции в управлении человеческим потенциалом будет являться мощным источником создания конкурентного преимущества организаций.

Следовательно, для достижения высокого уровня качества человеческих ресурсов необходимы качественная подготовка кадров, постоянное повышение их квалификации.

Недостаток высококвалифицированного персонала – это реальная картина рынка труда Республики Молдова. От этого страдают в основном малые и средние предприятия. Этот недостаток обусловлен также недостаточной мотивацией персонала, - низкой заработной платой. Но, проблема здесь кроется также в том, что сегодня не предприятия выбирают себе персонал, а работник выбирает организацию.

Еще одной проблемой, характеризующей молдавский рынок труда – это недостаточная четкость в процедурах описания и отбора, нужных для организаций специалистов.

Основным направлением для решения данной проблемы автор видит в более тесном сотрудничестве организаций с ВУЗами страны; для повышения конкуренции – формировать стратегический потенциал предприятия путем привлечения молодых специалистов и развития их возможностей на производстве. Следовательно, на практике должны быть реализованы целые программы по созданию резерва предприятий, направленных на подготовку будущих специалистов. Только в такой трехмерной взаимосвязи: предприятие – ВУЗ – человеческие ресурсы возможно добиться успеха в предпринимательских структурах.

### Литература

1. Ермишина А.В. Конкурентоспособность региона [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
2. Парахина В.Н. Конкурентоспособность региона как экономическая категория / Под ред. В.Н. Парахиной, К.А. Парахина [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.nostalqia.ru>
3. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 715 с.
4. Региональная экономика: учеб. / под ред. В.И. Видяпина, М.В. Степанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 666 с.
5. Тамбовцев В.Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений // Общественные науки и современность. 2001. №5.

## МИРОВОЙ ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО БИЗНЕСА

*ЛИСИЦА Екатерина, к. э. н., доцент*

**кафедра Инновационного менеджмента, Белорусский национальный технический университет, Республиканский институт Инновационных технологий, г. Минск**

**Summary.** *Small and medium business play significant role in countries' economic development. It creates new jobs, reduce transaction costs, etc. Form other side, state should create special conditions for its support and development of small enterprises (different state programs, taxes exemptions, grants, state order, insurance), including effective strategies of cooperation with transnational corporations.*

**Ключевые слова:** *Малый бизнес, сеть инфраструктуры поддержки, государственная поддержка, государственный заказ, государственные гарантии, налоговые льготы, гранты, имущественная поддержка, специальные консультационные программы*

Развитие малого и среднего бизнеса имеет существенное значение для национальной экономики любой страны. Так, в условиях мирового финансово-экономического кризиса он может способствовать улучшению социально-экономической ситуации, снижению транзакционных издержек взаимодействия в экономике и завоеванию новых рынков, обеспечить дополнительные рабочие места. Со своей стороны государству необходимо создать адекватные условия и разработать эффективные стратегии для их развития, включая кооперацию малого и крупного бизнеса (транснациональные корпорации), снижение регулятивного воздействия.

В Швеции, Германии, Италии и США малые предприятия (МП) формируют 55-65% ВВП страны. В России доля малого и среднего бизнеса около 20%, Казахстане - 30%, Украине – 15%. В 2012 г. в Беларуси удельный вес микропредприятий и малых организаций в ВВП составил 15,1 %.

МП обеспечивают рабочими местами 27% экономически активного населения России, в США и ЕС – 50% и 67,4% соответственно. Так, в 2012 г. европейский сектор малого и среднего бизнеса обеспечил 67,4% рабочих мест в регионе, однако



продемонстрировал умеренное снижение своей доли в валовой добавленной стоимости на 0,3 п.п. и составил 58,1%.

Существуют разнообразные критерии отнесения предприятий к категории МП:

- количество работников (Канада (до 100 человек), Чехия, Южная Корея, Швейцария, Великобритания, Казахстан (до 49), Словакия, Франция (10-49), США (10-99), Республика Беларусь (16-100));

- размер активов (Чехия (до 180 млн. чешских крон), Франция (не выше 10 млн. евро), Казахстан (до 500 тыс. долл. США));

- оборот (Чехия (не более 250 млн. чешских крон за последний календарный год), Франция (не больше 10 млн. евро));

- уставной капитал (Чехия, большинство стран ЕС (доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимися субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%)).

Для развития и поддержки малого бизнеса (обеспечение МП площадью, офисным сервисом, услуги по развитию бизнеса) государство создает сеть субъектов инфраструктуры поддержки малых предприятий (бизнес-инкубаторы, центры поддержки предпринимательства), включая специализированные информационные порталы в области информационно-консультационной поддержки национального экспорта. Такие порталы обязательно присутствуют в государственном информационном пространстве развитых и большинства развивающихся стран: в России разработан единый Портал внешнеэкономической информации, портал малого и среднего предпринимательства и др.; Беларуси – РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен», официальные сайты Президента Республики Беларусь, Правительства, официальный портал Беларуси, портал информационной поддержки экспорта и информационного сопровождения государственных закупок и др.; Казахстане – Бизнес-портал, Call-центр; Словакии – региональные информационно-консультационные центры, бизнес-инкубаторы и технологические инкубаторы.

В условиях рыночной экономики государство стремится найти наиболее эффективные механизмы финансовой и регулятивной поддержки сектора, в частности через специализированные (включая правительственные) органы, которые наделяются широкими полномочиями и имеют значительное влияние и большие ресурсные возможности. Так, в США действует Администрация малого бизнеса при Президенте США (SBA), Инвестиционные компании для малого бизнеса (SBIC); Японии – независимая Организация поддержки малого предпринимательства и инновационного развития регионов Японии (Organization for SME and regional innovation of Japan); Китае – государственная некоммерческая информационная служба China SME Online (CSMEO), Национальная комиссия по развитию и реформированию (The National Development and reform Commission); России – Агентство стратегических инициатив, Фонд развития инновационного предпринимательства; Казахстане – Фонд развития малого предпринимательства «Даму», Комитет развития предпринимательства, Совет предпринимателей при Президенте Республики Казахстан, Аппараты акимов областей и городов Алматы и Астаны; Словакии – Агентство регионального развития (RDA), Национальное агентство развития малого и среднего предпринимательства (NADSME), Словацкий банк гарантий и развития (SZRB); Великобритании – Капитальный фонд предприятий, Фонд развития; Франции – Министерство экономики, финансов и промышленности; Южной Кореи – Корейская администрация малого и среднего бизнеса и др.

Наиболее популярной мерой государственной поддержки МП практически во всех странах является предоставление государственных гарантий по кредитам. В качестве иных мер поддержки используются как целевые кредиты с льготными условиями (Россия, Швейцария), и микрофинансирование, гарантии по экспортным операциям, налоговые льготы.

Так, в США МП не облагаются подоходным налогом напрямую: уплачиваются отчисления в виде налогов на доходы физических лиц и минимального альтернативного налога на доходы.

В Польше предоставляются вычеты из налога на недвижимость, ставки которого устанавливаются местными органами власти на основе конкретного предприятия, количества созданных им рабочих мест и/или функционирования в рамках особых экономических зон.

В Великобритании предоставляются налоговые льготы в области инновационной деятельности, которые заключаются в освобождении от уплаты корпоративного налога в целях стимулирования частных инвестиций в научную деятельность.

В России при поддержке МП используются грантовая поддержка, поддержка микрофинансирования и обучающие программы. Так, предусмотрено предоставление субсидий уже действующим инновационным компаниям на компенсацию затрат по разработке новых продуктов; приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями; субсидирование процентов и предоставление целевых грантов из федерального бюджета на уплату первого взноса в размере не превышающим 1 млн. рубл. при лизинге оборудования; предоставление льготных и безвозмездных субсидий на цели научно-технического развития и др.

В 2013 г. созданы дополнительные льготы для предприятий малого бизнеса. Закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № ФЗ-44 обязал заказчиков осуществлять закупки у субъектов предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций в размере не менее 15% совокупного годового объема закупок, предусмотрено планом-графиком. При этом начальная (максимальная) цена контракта увеличена до 20 млн. рублей. Таким образом, на государственном уровне создается гарантированный рынок сбыта для МП, расширяются производственные мощности, происходит модернизация производства.

В 2014-2018 гг. могут быть реализованы дополнительные меры поддержки МП, такие как пониженный тариф страховых взносов во внебюджетные фонды (20%); налоговые каникулы для впервые зарегистрированных МП; предоставление государственных и муниципальных гарантий по обязательствам МП за счет средств бюджетов субъектов России и средств местных бюджетов; специальный налоговый режим для самозанятых граждан; расширение участия МП в закупках для государственных и муниципальных нужд.

В Республике Беларусь Декретом Президента Республики Беларусь от 7 мая 2012 г. № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности» малым предприятиям установлены в течение 7 календарных лет со дня государственной регистрации следующие льготы:

- налог на прибыль в отношении прибыли, полученной обособленным подразделением от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства;
- налог на недвижимость со стоимости зданий (сооружений), машино-мест, находящихся на балансе обособленного подразделения и расположенных на территории средних малых городских поселений, сельской местности;
- отчисления в инновационные фонды;
- подоходный налог с физических лиц (индивидуальные предприниматели);
- освобождение от уплаты государственной пошлины за выдачу специального разрешения (лицензии) на осуществление юридическими и физическими лицами отдельных видов деятельности;
- освобождение от обязательной продажи иностранной валюты.

Финансовая поддержка может предоставляться как на государственном, так и на региональном уровнях. В этих целях на региональном уровне разрабатываются и реализуются программы государственной поддержки и целевые региональные программы. В Великобритании существует ряд программ по предоставлению налоговых льгот инвесторам: Инвестиционная схема для предприятий, Траксты венчурного капитала, Паспорт на экспорт, «Дорога к глобальному росту».

В России в настоящее время ведется разработка «дорожных карт» проектов национальной предпринимательской инициативы, таких как «Улучшение инвестиционного климата в Российской Федерации», «Внедрение Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе».

В Казахстане разработана комплексная Программа развития предпринимательства «Дорожная карта бизнеса 2020», целью которой является сохранение действующих и создание новых постоянных рабочих мест, а также обеспечение устойчивого и сбалансированного роста регионального предпринимательства в несырьевых секторах экономики. Реализация программы осуществляется по 4 направлениям:

- поддержка новых бизнес-инициатив (субсидирование процентной ставки, гарантирование по кредитам банков, развитие производственной (индустриальной) инфраструктуры, гранты на новые бизнес-идеи);
- оздоровление предпринимательского сектора (субсидирование процентной ставки по уже имеющимся кредитам банков на новую задолженность в рамках одной кредитной линии);
- снижение валютных рисков предпринимателей (субсидирование процентной ставки по кредитам предприятиям, имеющим валютную выручку в размере не менее 10% от общего объема денежной выручки за соответствующий финансовый год);
- усиление предпринимательского потенциала (поддержка начинающих предпринимателей, сервисная поддержка ведения действующего бизнеса, предоставление консультационных услуг, обучение топ-менеджмента на базе АО «Назарбаев Университет», проект «Деловые связи» и др.).

С другой стороны, государство разрабатывает специальные государственные консультационные программы с целью возмещения расходов предпринимателей на информационное обеспечение. Так, в Канаде создан Канадский банк развития предпринимательства с целью оказания финансовых и консалтинговых услуг малому и среднему бизнесу с упором на поддержку экспортно-ориентированных предприятий, а также работающих в сфере НИОКР. Направления поддержки Канадского банка развития бизнеса: кредитование (долгосрочные кредиты на льготных условиях на различные цели), предоставление доступа к венчурному капиталу (напрямую через компанию BDC Venture Capital и опосредованно через фонды, профинансированные за счет BDC), секьюритизация (доступ к секьюритизационной платформе Multi-Seller Platform for Small Originators МП, которые не соответствуют критериям или не имеют достаточного объема портфеля для того, чтобы самостоятельно провести выпуск ценных бумаг), программа Smart-Tech (программа по внедрению ИКТ).

В Польше организована Национальная система услуг для малых и средних предприятий. Система представляет собой сеть добровольно сотрудничающих между собой организаций, предоставляющих малым и средним предпринимателям услуги в сфере консультирования, информации, финансирования, поддержки инноваций.

С 2009 г. в Казахстане реализуются программа «Бизнес-Советник» для повышения компетенции предпринимателей.

На государственном уровне в Южной Корее процентные ставки по кредитам высокие, но государство оказывает МП дополнительную поддержку в виде прямых займов на льготных условиях и гарантий по кредитам.

В Германии государственная поддержка включает в себя более 500 программ на федеральном и региональном уровнях, органы государственной власти и местного самоуправления, публично-правовые институты, специализированные банки (Кредитаншталт фюр Видерауфбау). Финансовая поддержка МП включает косвенную (освобождение от обязанности по уплате подоходного налога на доходы в определенных пределах, особые нормы амортизации для определенных инвестиций в производство и др.) и прямую (государственные инвестиционные надбавки/субсидии (не подлежат в целом налогообложению, предоставляются по требованию и предоставляются при

наличии либо собственного финансового участия в проекте, либо кредитов или гарантий со стороны его банка), льготное кредитование (разница между рыночной и льготной кредитными ставками) и др.) финансовую помощь.

В США Администрация малого бизнеса при Президенте США (SBA) помогает предпринимателям получить доступ к государственному заказу на сумму свыше 100 млрд. долл. США, упрощает процедуру получения кредитов, гарантирует исполнение обязательств в рамках контракта, обеспечивает доступ к государственному заказу, является координатором 2-х программ – Программы поддержки инновационных разработок малых предприятий и Программы технологического трансфера малым предприятиям.

На региональном уровне в Словакии развитие сектора МП курирует Министерство строительства и регионального развития Словацкой Республики, которое также осуществляет предоставление грантов для поддержки программ регионального развития. Поддержка МП осуществляется через предоставление льгот, упрощенных налоговых режимов и других финансовых и экономических инструментов, в частности налоговые льготы и безналоговые периоды по подоходному налогу для экспортоориентированных МП или экспортные кредиты при поддержке Министерства финансов. При участии Словацко-Американского Фонда Предпринимательства финансируются проекты, связанные с оказанием консультационной поддержки в размере от 50 тыс. долл. США до 4 млн. долл. США в виде кредитов, долевого финансирования или их комбинации.

В Швейцарии региональные гарантийные общества предоставляют гарантии по кредитам для предпринимателей в размере до 500 тыс. швейцарских франков, а государство поддерживает деятельность данных обществ, принимая на себя 65% их рисков, а также частично покрывая их административные расходы.

На местном уровне в Польше при создании МП в инфраструктурной сфере (проекты по развитию дорог, мостов) существует возможность получить государственную помощь, размер которой для каждого предприятия индивидуален. При этом долгосрочные прямые субсидии предоставляются на государственном уровне под проекты с длительным сроком реализации.

Малые предприятия страны ЕС могут рассчитывать на получение грантов ЕС. В этом случае средства выделяются европейскими институтами соответствующему государственному органу с учетом следующих направлений развития: инфраструктура и окружающая среда, человеческий капитал, инновационная экономика, техническая поддержка, развитие территориального самоуправления и др.

Таким образом, поддержку малых предприятий целесообразно разделить на: финансовую, имущественную и нефинансовую. К финансовой помощи можно отнести субсидии (при создании собственного бизнеса (включая инновационный); на возмещение доли лизинговых затрат; на возмещение части процентной ставки по кредитам), предоставление государственных или фондовых гарантий. К имущественной - предоставление на льготной основе в аренду офисных площадей и земельных участков; а к нефинансовой – создание информационно-аналитических центров, поддержка деятельности бизнес-инкубаторов.

### Литература

1. Скриба, А. Белорусский малый и средний бизнес в 2012 г.: общий обзор / А. Скриба. – М.: Исследовательский центр ИПМ, 2013. – 16 с.
2. Шрайбман, А. Поддержка малого и среднего бизнеса: польский опыт / А. Шрайбман // Белорусы и рынок. – 2013. – 26 авг.
3. Финк, Т.А. Реализация программ поддержки малого и среднего бизнеса в условиях рыночной экономики / Т.А. Финк // Молодой ученый. – 2013. - № 4. – С. 311-314.
4. Кунин, В.А., Александрова, Е.А. Анализ зарубежного опыта поддержки малого предпринимательства / В.А. Кунин, Е.А. Александрова // Российское предпринимательство. – 2011. - № 1. – С. 36-43
5. Малый и средний бизнес в 2012 году: международный опыт регулирования и финансирования. Апрель 2013 г.

# ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИКАХ

*КРАВЧЕНКО* Виктория Александровна, к.э.н., доцент  
*ЖУКОВА* Дарья Валериевна, аспирант

*Кафедра «Международная экономика» Донецкого национального университета  
г. Донецк, Украина*

**Summary.** *The article describes the main types and models of economic systems depending on the economic role of the state, as well as the corresponding forms of entrepreneurial activity. It identifies features of catch-up entrepreneurship and frontier entrepreneurship and determines the characteristics of their governmental regulation. It allows us to propose the ways of its optimising by creating the institutional framework for state support of entrepreneurship.*

**Ключевые слова:** *национальная экономика, государство, инновационное предпринимательство, репликационное предпринимательство.*

**Постановка проблемы.** Начало формирования единого мирового экономического пространства и усиление глобализационных тенденций в настоящее время сопровождается распространением идей либерализации экономической деятельности и минимизации государственного влияния на экономические процессы. Тем не менее, все более очевидным становится тот факт, что дерегуляция экономической деятельности связана с периодически возникающими кризисными явлениями, обусловленными несовершенством рыночных механизмов. Предотвратить и минимизировать отрицательные последствия функционирования рынка может использование инструментов государственного воздействия на экономическую систему.

В то же время, мировой опыт показывает, что эффективность действия рыночных механизмов непосредственно зависит от наличия предпринимательских структур, развитие которых также требует определенного государственного регулирования и поддержки. Именно поэтому поиск баланса между свободой предпринимательства и экономическим интервенционизмом государства является важным аспектом построения эффективной экономической системы страны.

Изучение особенностей государственного воздействия на предпринимательство и в различных национальных экономических системах, а также необходимость выработки такой формы государственного регулирования предпринимательской деятельности, которая бы была наиболее оптимальной с точки зрения вовлечения страны в систему мирохозяйственных связей, обусловили актуальность данного исследования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Определение роли государственного регулирования в функционировании экономической системы страны лежит в основе многих теоретических направлений и научных школ. Данному вопросу уделяли внимание, в частности, А.Смит, К. Маркс, П. Самуэльсон, Дж.М. Кейнс, М. Фридман, Дж. Стиглиц. В то время как активное развитие предпринимательства становится важной составляющей современной национальной экономики, урегулирование вопроса оптимального государственного воздействия на эти процессы приобретает все большее значение. Целесообразность данного исследования усиливается также ввиду растущей интернационализацией экономической деятельности и возникновения новых аспектов предпринимательства в контексте расширения его масштабов и изменения способов ведения бизнеса.

**Целью исследования** является анализ принципов функционирования и особенностей государственного воздействия на предпринимательскую деятельность в

современных национальных экономиках, а также разработка практических рекомендаций по его оптимизации с учетом современных особенностей развития мировой экономики.

**Результаты исследования.** Современные национальные экономические системы находятся в постоянной трансформации и развитии. При этом каждая национальная модель построения экономики представляет собой уникальную комбинацию экономических отношений и процессов, на формирование которой влияет как действие объективных экономических законов, так и существование ряда национальных особенностей.

При этом в развитии любой страны институт государства остается неотъемлемой частью успешно функционирующей социально-экономической системы. Управление экономикой подразумевает выполнение ряда ключевых функций, которые наиболее целесообразно сохранять за государством. Это касается предоставления общественных благ, обеспечения социальной защищенности населения, создания условий для справедливого перераспределения доходов, реализации законодательной и оборонной деятельности.

Кроме того, мировой опыт демонстрирует периодические «сбои» в действии рыночного механизма, что проявляется в кризисных явлениях различной продолжительности и масштаба и подтверждает необходимость государственного регулирования отдельных сторон экономической деятельности, к числу которых относится и предпринимательство.

В современных условиях предпринимательство является своеобразным двигателем экономического развития. Характеризуясь гибкостью, способностью адаптироваться к изменениям и реагировать на внешние вызовы, бизнес может стать важным фактором устойчивого экономического роста и социальной стабильности в стране. Именно поэтому государство преимущественно заинтересовано в поддержке предпринимательской деятельности как источника новых рабочих мест, роста социальных стандартов и увеличения объемов национального производства.

При этом отношение государства к предпринимательству отличается в зависимости от положения института государства в национальной экономике. Поэтому для более ясного понимания принципов государственного воздействия на предпринимательскую деятельность в различных условиях целесообразно рассмотреть основные типы экономических систем в зависимости от экономической роли государства.

Классическая экономическая теория во главе с А. Смитом отводила государству роль «ночного сторожа», который только создает необходимые условия для успешного взаимодействия участников рынка, способствует выполнению ими своих обязательств, но непосредственно не участвует в экономической деятельности. Эти идеи легли в основу представлений о сводном рынке (рынке чистой конкуренции) и рыночных экономических системах.

Противоположной им по принципам функционирования являются плановые или административно-командные экономики. Наиболее яркой формой существования данной системы считается экономика СССР, которая предполагала максимальную роль государства в экономической жизни страны. Государство, будучи единственным регулирующим центром, выступало собственником экономических ресурсов и непосредственным участником экономических отношений. Такая экономическая система предполагала закрытость, минимальное участие в международных экономических связях и поэтому характеризовалась малоподвижностью, инертностью и невосприимчивости к изменениям.

Существование рыночных и административно-командных экономик в реальных условиях затруднено. Чаще они приобретают форму так называемых смешанных экономических систем, которые в той или иной мере наделены чертами идеальных моделей. По сути, любой вариант современных национальных экономических систем является смешанным и основывается на рыночной составляющей. Поэтому в зависимости

от преобладания тех или иных принципов экономического регулирования, чисто рыночная экономика приобрела форму либерально-рыночной экономической системы, а административно-командная экономика – форму планово-рыночной экономической системы. (Рис. 1)



**Рис. 1. Типы современных экономических систем в зависимости от роли государства и соответствующие им модели предпринимательской деятельности**

Разновидностью смешанных экономических систем являются также так называемые скоординированные рыночные экономики. Данный термин был предложен экономистами Д. Соскисом и П.А. Холлом в работе, посвященной анализу разновидностей существующих моделей капиталистических рыночных экономик. Согласно идеям данных ученых, функционирование скоординированных рыночных экономик в большей степени зависит от нерыночных отношений и форм координации. В таких экономиках преобладают реляционные и неформальные контракты, расширенный обмен конфиденциальной информацией, более развитая система взаимного сотрудничества. [1, С. 25]

Характер экономической системы и уровень экономического развития страны также определяет отношение государства к институту предпринимательства и характер государственной политики в сфере регулирования предпринимательской деятельности.

Так, китайский экономист Яшен Хуан, анализируя связь между государственной политикой и развитием предпринимательства в Китае, предложил два типа предпринимательства, которые, по сути, свойственны противоположным по принципам функционирования экономическим системам.

Планово-рыночная экономика, наиболее ярко представленная в настоящее время китайской экономической моделью, отличается более слабой поддержкой предпринимательской деятельности. При этом предпринимательство рассматривается, в первую очередь, как источник новых рабочих мест и в данном случае принимает «репликационную» или догоняющую форму («*catch-up entrepreneurship*»), которая не предполагает активной инновационной деятельности, а нацелена на копирование

существующей продукции и наращивание объемов ее производства путем минимизации издержек.

По мнению ученого, такая форма предпринимательской деятельности связана с особым типом государственной политики. В данном случае государство должно обеспечить стабильность существующей системы, даже если эта стабильность будет достигнута ущемлением конкуренции на рынках. Кроме того, государство должно обеспечить успешное функционирование инфраструктуры и социальных объектов, которые создадут условия для предпринимательской деятельности. Важным моментом также является поддержание операционных издержек производства на достаточно низком уровне. Достичь этой цели государство может, в частности, путем сдерживания роста заработной платы или социальных выплат. Финансовые потребности предпринимателей в таких условиях могут быть полностью удовлетворены незначительными по своим размерам банковскими кредитами. [2]

В отличие от «догоняющего» предпринимательства, инновационная предпринимательская деятельность («*frontier entrepreneurship*») нацелена, в первую очередь, на технологическое развитие, проведение масштабных исследований, достижение высокой степени научно-технического развития и, как следствие, постоянное создание новых товаров и услуг. Подобный тип предпринимательства характерен как для либерально-рыночных экономик, так и для скоординированных рыночных экономик.

При этом на государство ложится ответственность за защиту прав интеллектуальной собственности, построение беспристрастной и справедливой судебной системы. Кроме того, государству необходимо наладить эффективную систему коммуникаций и обмена информацией. При проведении такого типа предпринимательской деятельности экономические агенты нуждаются в значительном финансировании. В виду этого государство должно обеспечить условия для так называемого венчурного финансирования на этапе становления бизнеса. Более зрелые фирмы, в свою очередь, в поисках финансирования обычно обращаются к финансовым рынкам, используя современные инструменты привлечения денежных средств. Поэтому государство должно обеспечить прозрачность, стабильность и эффективность функционирования внутреннего финансового рынка и обеспечить условия для выхода национальных компаний на международные площадки.

При рассмотрении инновационного типа предпринимательства следует уделить внимание особенностям осуществления предпринимательской деятельности в некоторых скоординированных экономических системах. В этих странах роль государства в регулировании экономики несколько выше, чем в либерально-рыночных экономических системах. Основная черта государственной политики в данном случае – использование идеи государства всеобщего благосостояния. Наиболее ярким примером в данной ситуации являются так называемые скандинавские страны (Дания, Норвегия, Финляндия и Швеция). В этих странах наблюдается высокая степень государственной ответственности за благосостояние населения. Государство предоставляет значительные льготы и поддерживает высокий уровень социального обеспечения граждан. Финансирование этих расходов осуществляется через систему налогообложения. Поэтому эти страны характеризуются достаточно высокой налоговой нагрузкой, которая затрагивает, в том числе, и субъектов предпринимательства.

Не смотря на это, предпринимательский климат в этих странах, считается одним из наиболее благоприятных в Европе. Это обеспечивается низким уровнем коррупции, тесным сотрудничеством между предпринимателями, ассоциациями наемных работников и государством, а также эффективной защитой прав собственности и упрощением ведения бизнеса. Большую роль играет также стимулирование инновационного типа предпринимательства путем значительных отчислений на научные исследования и разработки.



Исходя из этого, объективным является преимущество государственной политики, направленной на поддержку инновационного типа ведения предпринимательской деятельности. При этом, в данном случае целесообразным представляется создание институциональной системы для государственной поддержки предпринимательства, которая должна включать следующие составляющие:

- развитая система коммуникаций, позволяющая обмениваться информацией об условиях ведения бизнеса в стране, маркетинговых вопросах, существующих национальных особенностях, нормах, правилах и традициях;
- механизм государственного консультирования по вопросам бизнес-планирования, маркетинговой и бухгалтерской деятельности, а также особенностей контроля качества;
- создание инфраструктуры для поддержки начинающих предпринимателей и инновационных компаний, предоставление им финансовых льгот, что будет способствовать технологическому и инновационному развитию;
- оказание государственной помощи в поиске партнеров с целью стимулирования предпринимательства и улучшения бизнес-среды;
- реализация политики социального партнерства. [3, С. 3]

**Выводы.** Таким образом, влияние государства на предпринимательскую деятельность является неотъемлемым элементом регулирования экономики страны. При этом характер, принципы и степень данного влияния в значительной степени зависит от типа национальной экономической системы и роли государства в ее координации.

С одной стороны, государство может использовать методы административного характера в форме прямых запретов, принуждения, юридической ответственности (что характерно в большей степени для более координируемых экономических систем), а также методы непрямого воздействия (субсидирование, налогообложение, лицензирование и другое). С другой стороны, оно создает условия, необходимые для ведения бизнеса, стимулируя, в первую очередь, его социальную ответственность. Это объясняет тот факт, что государство в поисках решения социальных проблем все чаще пытается реализовать политику поддержки социального предпринимательства.

#### **Литература**

1. Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage [Электронный ресурс] / Peter A. Hall, David Soskice. – 2001. – Oxford University Press Inc., New York. – 557 p. – Режим доступа: <http://digamo.free.fr/hallsosk.pdf>
2. Yasheng Huang. Entrepreneurship in China [Электронный ресурс] / Huang Yasheng. – The World Financial Review. – Режим доступа: <http://www.worldfinancialreview.com/?p=207>
3. Atul Mishra. Role of Government in Developing Entrepreneurst [Электронный ресурс] / Mishra Atul // AISECT University Journal. - Vol. II/Issue IV . – September 2013. - Режим доступа: <http://www.aisectuniversity.ac.in/Anushandhan4/14.pdf>

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**ЦЫБУЛЬСКАЯ Людмила Алексеевна, к.э.н., доцент**  
**Кафедра социально-гуманитарных дисциплин, Севастопольский экономико – гуманитарный институт, Таврического национального университета имени В.И. Вернадского, Украина**

**Summary.** *The paper is devoted features of formation of effective management intellectual property in a competitive economy . Presents an analysis of intangible assets based on financial statements for example, one of the leading steel companies PJSC " Ilyich Steel " located in Mariupol , Donetsk region, Ukraine. The problems of managing intellectual property in terms of its commercialization for profit enterprise.*

*Developed and proposed a model of managerial decision-making model for the creation and commercialization of intellectual property, which will "survive" in a competitive economy.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, интеллектуальная собственность, рынок, инновации, оценка, коммерциализация интеллектуальной собственности.

Современная ситуация в экономике, связанная с переходом к рыночным условиям ведения хозяйства, свободной конкуренции, требует привлечения и рационального использования финансовых, материальных, интеллектуальных и трудовых ресурсов на национальном, локальном и региональном уровнях. Актуальнее становятся задания нахождения и отбор тех движущих сил, которые бы активно влияли на эффективность и ускорение производства, обмен материальных благ и радикальную перестройку системы управления на макро- и микроуровнях[1].

Функции стратегического управления реализуются посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями являются управленческие решения, которые ориентированы на будущее и создают основу для принятия оперативных решений. Существующая неопределенность учитывает внешние факторы и может иметь достаточно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия. К таким решениям можно отнести: диверсификация предприятия; внедрение инноваций (внедрение новых технологий, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями); расширение рынков сбыта; приобретение, слияние предприятий.

Основные принципы стратегического управления заключаются в научности и гибкости управления, целенаправленности, создании условий для реализации проектов, своевременной корректировки целей и др.

Поэтому для формирования системы эффективного управления на предприятиях, нужно проанализировать текущее состояние, согласно открытых данных финансовой отчетности больших корпоративных структур, таких как ПАО «ММК им.Ильича», ПАО «МК «Азовсталь», ПАО «Азовобщемаш»[2].

**Таблица 1. Анализ объема и динамики нематериальных активов ПАО «ММК им.Ильича»**

Показатели	2011	2012	Абсолютное отклонение	Темпы роста, в % к 2011
1. Нематериальные активы, тыс.грн	202 051	207 546	5 495	102,7
В том числе по видам:				
права на изобретения и другие аналогичные объекты интеллектуальной собственности	128	128	0	100
права на пользование имуществом	0	592	592	-
гудвил	182 988	182 988	0	100
прочие	18 935	23 838	4 903	125,9
2. Удельный вес нематериальных активов в общей сумме баланса, %	1,06	1,17	0,1	110,4

Анализ, проведенный в табл.1 показал, что нематериальные активы неоднородны по своему составу и характеру использования в процессе производства и по-разному влияют на финансовое состояние и результаты хозяйственной деятельности предприятия. Удельный вес нематериальных активов в общей сумме баланса за 2012 год увеличился на 10,4% за счет введения в хозяйственный оборот предприятия прочих нематериальных активов.

Чтобы оценить структуру нематериальных активов в разрезе определенных групп, необходимо провести их классификацию по различным признакам: по видам нематериальных активов; по источникам поступления; по срокам полезного действия; по степени правовой защищенности; престижности; ликвидности; по степени использования в производстве; по направлениям выбытия.

**Таблица 2. Анализ изменений структуры нематериальных активов  
ПАО «ММК им.Ильича»**

Показатели	Сумма, тыс.грн			Структура, %		
	2011	2012	Изменение	2011	2012	Изменение
Нематериальные активы, всего,	202 051	207 546	5 495	100	100	-
в т.ч. по видам:						
права на изобретения и другие аналогичные объекты интеллектуальной собственности	128	128	0	0,06	0,06	0
права на пользование имуществом	0	592	592	0,0	0,29	+0,29
гудвил	182 988	182 988	0	90,6	88,16	-2,44
прочие	18 935	23 838	4 903	9,34	11,49	+2,15

Анализ изменений структуры нематериальных активов показывает (Табл. 2.), что наибольший вес имеет гудвил предприятия (более 88 %). Это дает основание сделать вывод, что на предприятии мало внимания уделяется правам на изобретения и другие аналогичные объекты интеллектуальной собственности, а основная часть нематериальных активов сформирована за счет слияния компаний и объединения их в одну корпоративную структуру.

Одним из показателей оценки результата хозяйственной деятельности предприятия является эффект от использования нематериальных активов (Табл.3) . Поскольку нематериальные активы предприятия создаются или приобретаются с целью получения экономической выгоды, то есть получения экономического эффекта от использования технологий в собственном производстве, более эффективном проведении работ или оказании услуг. Это можно оценить с помощью рентабельности нематериальных активов (Таб.3).

**Таблица 3. Расчет влияния факторов на изменения доходности на ПАО «ММК им.Ильича»**

№ п/п	Показатель	2011	2012	Изменение
1.	Прибыль от реализации, тыс. грн.	(4 510 145)	(2 782 306)	+1 727 839
2.	Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. грн.	35 759 781	26 345 430	-9 414 351
3.	Средняя стоимость нематериальных активов, тыс. грн.	202 051	207 546	+5 495
4.	Рентабельность продаж, %	-12,61	-10,56	+2,05
5.	Фондоотдача нематериальных активов	176,98	126,94	-50,05
6.	Доходность нематериальных активов	-22,32	-13,41	+8,92
7.	Изменение доходности нематериальных активов за счет:			
	— рентабельности продаж;		+3,63	
	— фондоотдачи нематериальных активов		+5,29	
	<b>Итого:</b>		+8,92	

Анализ показал (Табл. 3), что доходность нематериальных активов может быть увеличена за счет повышения рентабельности продаж и увеличения их фондоотдачи.

Как видно из табл. 3, показатели эффективности использования нематериальных активов в отчетном периоде по сравнению с базовым улучшились. Доходность нематериальных активов возросла несмотря на убыточность предприятия наблюдается снижение этой тенденции почти на 40%. Основными факторами роста доходности являются увеличение фондоотдачи нематериальных активов и повышение рентабельности продаж.

Анализ, проведенный аналогично представленной методике на ПАО «МК «Азовсталь» показал, что нематериальные активы состоят только лишь из Группы

нематериальных активов, таких как Авторское право и смежные с ним права. За истекший 2012 год выбыло нематериальных активов на сумму 224 тыс.грн и поставлено на бухгалтерский учет нематериальных активов на сумму 3 399 тыс.грн. Кроме этой позиции в отчетах не задействовано ни одной статьи. Поэтому анализировать структуру нематериальных активов по данному предприятию не целесообразно.

Удельный вес нематериальных активов в общей сумме баланса за 2012 год очень незначительный и увеличился всего на 0,02%.

Как показывает анализ, данная корпоративная структура – большое металлургическое предприятие вообще не имеет на своем балансе объектов промышленной собственности, что вызывает удивление. Доходность нематериальных активов может быть увеличена только за счет увеличения их фондоотдачи.

Показатели эффективности использования нематериальных активов в отчетном периоде по сравнению с базовым снизились, что повлекло за собой снижение доходности нематериальных активов почти в три раза. Основным фактором роста доходности является только увеличение фондоотдачи нематериальных активов.

Анализ, проведенный на ПАО «Азовобшемаш» показал, что нематериальные активы состоят только лишь из Группы нематериальных активов, таких как Авторское право и смежные с ним права. За отчетный 2012 год поставлено на бухгалтерский учет нематериальных активов на сумму 3486 тыс.грн. Кроме этой позиции в отчетах не задействовано ни одной статьи. Поэтому анализировать структуру нематериальных активов по данному предприятию не целесообразно.

Удельный вес нематериальных активов в общей сумме баланса за 2012 год увеличился в два раза, но имеет в целом незначительный удельный вес.

Как показывает анализ, данная корпоративная структура – одно из ведущих машиностроительных предприятий отрасли, расположенное в городе Мариуполе Донецкой области, вообще не имеет на своем балансе объектов промышленной собственности, что указывает на необъективность данных.

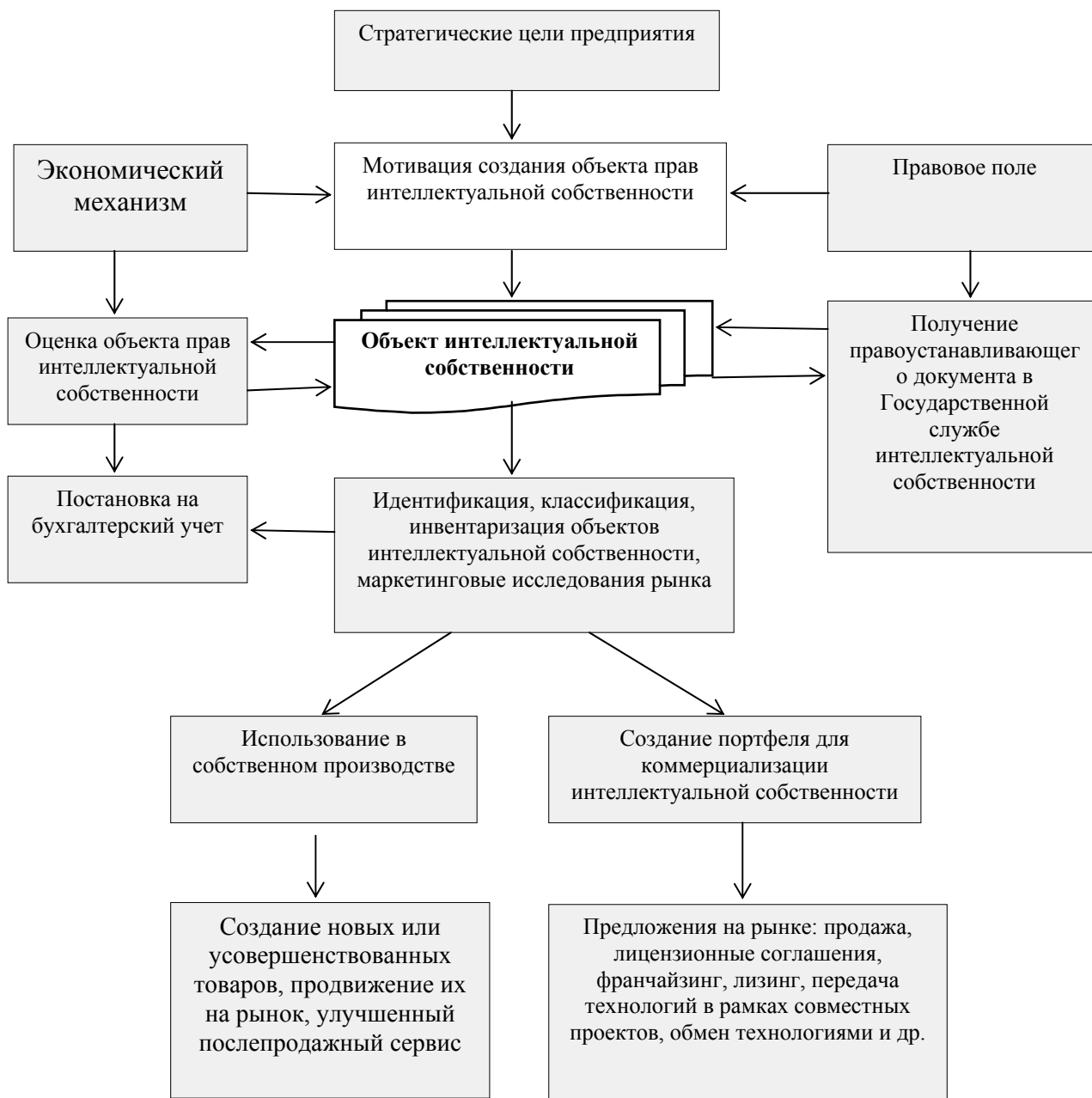
Показатели эффективности использования нематериальных активов в отчетном периоде по сравнению с базовым снизились в несколько раз, что связано с резким снижением прибыли предприятия. Единственным незначительным фактором роста доходности является только увеличение фондоотдачи нематериальных активов.

**Таблица 4. Расчет влияния факторов на изменения доходности**

№ п/п	Показатель	ПАО «ММК им.Ильича»	ПАО «МК «Азовсталь»	ПАО «Азовобшемаш»
1.	Прибыль от реализации, тыс. грн.	+1 727 839	-2 187 922,00	-749 627,00
2.	Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. грн.	-9 414 351	-12 523 041,00	-1 548 873,00
3.	Средняя стоимость нематериальных активов, тыс. грн.	+5 495	+3 175,00	+3 486,00
4.	Рентабельность продаж, %	+2,05	-7,31	-6,41
5.	Фондоотдача нематериальных активов	-50,05	-307,74	-1 017,49
6.	Доходность нематериальных активов	+8,92	-42,73	-134,10

На основании сводной таблицы 4 по рассмотренным корпоративным структурам, таким как ПАО «ММК им.Ильича», ПАО «МК «Азовсталь», ПАО «Азовобшемаш», можно сделать вывод, что на этих предприятиях не уделяется внимания управлению интеллектуальной собственностью и соответственно не работает экономический механизм. Очевидным является спад производства, что требует незамедлительного внедрения новых технологий, создания и приобретения объектов интеллектуальной собственности, что в свою очередь позволит предприятиям выйти из состояния убыточности и занять достойное место на рынке. Для формирования эффективной системы управления предприятиями, в современных рыночных условиях, предложена

модель принятия управленческих решений для создания и коммерциализации интеллектуальной собственности, которая позволит «выжить» в условиях конкурентной экономики.



**Рисунок 1. Модель принятия управленческих решений для создания и коммерциализации интеллектуальной**

#### Литература

1. Стратегическое управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://str-upravlenie.ucoz.ru/>
2. SMIDA. Информационная база данных эмитентов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://smida.gov.ua/>

# РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*КРАВЧЕНКО Виктория Александровна, к.э.н., доцент*

*ГУДАКОВ Александр Константинович, аспирант*

*Кафедра "Международная экономика" Донецкого национального университета,  
г. Донецк, Украина*

**Summary.** *The development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises under globalization. The article describes the impact of globalization on national economies. Here is analysis of structure and dynamics of foreign economic activity of Ukrainian business in the post-crisis global economic instability. The forecast of the development of economic processes in the world and their impact on the economy of Ukraine. Analyzed the weaknesses of the export of Ukrainian enterprises and provides ways to improve the foreign economic activity of Ukraine.*

**Ключевые слова:** *глобализация, Украина, экспорт, импорт, конкурентоспособность, мировая экономика, национальная экономика.*

Экономическое, социально-политическое, культурное развитие последней четверти XX и первого десятилетия XXI века проходило под все более мощным влиянием глобализации и ее экономической составляющей, связанной прежде всего с источниками, ресурсами, факторами, формами хозяйственной эволюции. Речь идет о движении инвестиций и технологий, рабочей силы, интеллектуальных и финансовых ресурсов, развитие менеджмента и маркетинга. Глобализация проявляется в росте международной торговли и инвестиций, невиданной до этого диверсификации мировых финансовых рынков и рынков рабочей силы, значительном повышении роли ТНК в мирохозяйственных процессах, обострении глобальной конкуренции, появление систем глобального, стратегического менеджмента.

Украина как и большинство стран не может оставаться в стороне процессов происходящих в мировой экономике и мире в целом. Безусловно активная глобализация влияет на экономику страны, создавая как новые возможности так и угрозы для её развития предприятий. Изучение данной проблемы особенно важно с точки зрения экспортной ориентированности экономики Украины, а следовательно и значительной зависимости от изменения конъюнктуры мировых рынков и мировых экономических и геополитических процессов.

Вопросы развития глобализации мировой экономики и её воздействия на внешнеэкономическую деятельность предприятий и экономику государства в целом были изучены в работах таких ученых экономистов как: Ю. Макогон, Я. Жалило, Я. Белинская, Дж. Стиглиц, С. Хантингтон, В. Козак и других.

Тем не менее в свете последних событий с нестабильностью в Европейском союзе и США существует необходимость в дополнительном изучения развития внешнеэкономической деятельности Украины в условиях изменения глобальной конъюнктуры мирового рынка.

**Основной целью работы** является изучение особенностей развития внешнеэкономической деятельности Украины в условиях глобализации и выработка направлений повышения её конкурентоспособности.

**Результаты исследования.** Глобализация действительно открывает практически неограниченные возможности для всемирного развития, однако темпы ее распространения не равномерны. Процесс интеграции в международную экономику происходит в одних странах быстрее, чем в других. В странах, сумевших достичь интеграции, наблюдаются более высокие темпы роста экономики и благосостояния. В свою очередь, повышение уровня жизни создало возможности для развития демократии и продвижения вперед в решении таких экономических вопросов, как защита окружающей среды и улучшение условий труда. [1]

Роль внешнеэкономической деятельности в современной Украине всегда была и остается приоритетным направлением политики государства, создает основы для развития выгодной торговли и благоприятного инвестиционного климата в стране. Внешняя торговля дает странам возможность специализироваться на тех видах деятельности, в которых они имеют сравнительные преимущества, и становится стимулом для развития национальных производителей на фоне постоянной конкуренции с иностранными компаниями. Это приводит к повышению эффективности производства и рост жизненного уровня населения.

На практике, за последние 50 лет процветания в мировом масштабе базируется, главным образом, на быстром развитии международной торговли. Страны, которые стремительно развивались в течение последней половины века, обеспечили свое развитие именно благодаря стратегии интеграции в мировую экономику, центральным звеном которой является внешняя торговля.

Начиная с середины 90-х годов XX века, вопросы торговой политики Украины традиционно находились в центре экономической стратегии правительства. Диверсификация внешнеэкономических связей и развитие внешней торговли до сих пор остаются для Украины актуальными задачами. [2]

В последнее время замедление темпов роста мировой экономики обусловило сужение спроса на мировых рынках и имело негативное влияние на экспортно-ориентированные отрасли промышленности Украины. В 2012 г. наблюдается снижение темпов экономической активности как в странах с развитой экономикой, так и в странах с развивающимися рынками. Так, рост мирового ВВП в первом квартале 2012 г. составил 3,6%, тогда как за соответствующий период 2011 г. - 4,3%. Во втором квартале 2012 г. ВВП стран ЕС в годовом измерении снизился на 0,3%, тогда как в первом квартале 2012 г. был зафиксирован рост на 0,1%. Основные страны - торговые партнеры в ЕС демонстрируют негативную динамику экономического роста в первые два квартала 2012 г. (Италия, Испания, Венгрия) или ее существенное замедление (Германия, Польша).

Объемы и динамика внешней торговли в 2012 г. были зеркальным отражением влияния глобальной экономической динамики на Украину. В свою очередь ухудшение показателей внешнеторговой активности оказало негативное давление на экономическое развитие Украины через рост отрицательного сальдо текущего счета платежного баланса страны и из-за сокращения объемов выпуска и стоимости предложения национальных производителей товаров и услуг.

В значительной мере отрицательное сальдо во внешней торговле товарами определяется удешевлением экспорта и ростом цены импорта. Так, стоимость тонны украинского экспорта составила 404,8 долл. США, что почти на 40 долл. США меньше показателя 2011г. (444,6 долл. США). В тоже время стоимость тонны импорта за этот период выросла с 871,6 долл. США до 1032,3 долл. США. Снижение стоимости украинского экспорта сдерживало возможности роста доходов, полученные от увеличения его физических объемов.

Наибольшего роста достигнуто в экспорте сельскохозяйственных товаров (44,3%), транспортного оборудования (23,7%) и пищевых продуктов (15,6%). Общий экспорт зерновых по сравнению с январем-августе 2011 г. увеличился более чем вдвое, достигнув 3,9 млрд долларов США. Рост экспорта зерновых на более чем 2 млрд долларов США стало основой общего роста экспорта из Украины.

Несмотря на риски глобальной депрессии, в Украине продолжает расти спрос на продукцию потребительского и инвестиционного характера. Наиболее существенно происходил рост спроса на иностранные транспортные средства и продукцию машиностроительной отрасли, импорт которых увеличился на 44,9% и 13,0% соответственно

Традиционно отрицательное сальдо торговли товарами частично балансируется за счет положительного сальдо торговли услугами. В отличие от предыдущего года, в

январе-июне 2012 г. зафиксировано сокращение экспорта услуг на 1% до 6,6 млрд. долларов США. В свою очередь импорт услуг вырос на 12,8% до 3,2 млрд. долларов США. Таким образом, в течение указанного периода сформировалось положительное сальдо в сфере торговли услугами в размере 3,4 млрд. долларов США, что на 0,4 млрд. США меньше, чем за аналогичный период 2011 г. В структуре экспорта услуг ведущее место занимают транспортные услуги, прежде услуги в сфере трубопроводного транспорта, на которые по итогам января-июня 2012 г. приходилось 65% от общего экспорта услуг из Украины. [3]

Среди основных внешних условий развития экономики Украины следует выделить следующие:

1. Развитие мировой экономики будет происходить в условиях замедления экономической активности Китая, а также под влиянием высокой степени неопределенности относительно перспектив преодоления кризисных явлений в зоне евро и решение фискальных и бюджетных проблем США.

2. Свертывание иностранными компаниями инвестиционных проектов учитывая высокую степень риска неполучения запланированной прибыли и продолжение тенденции вывода европейскими банками капиталов из Украины будут сдерживать рост инвестиций.

3. В связи с низкой склонностью субъектов хозяйствования к инвестированию прогнозируется медленное восстановление мирового спроса и сохранение низкого уровня цен на металлы, что, в свою очередь, будет сдерживать рост отечественного экспорта. Кроме того, продолжение тенденций сокращения отечественных производств и увеличения объемов импорта приведет к рекордно низкому сальдо счета текущих операций платежного баланса.

4. Слабая мировая экономическая активность будет сдерживать рост спроса на нефть при одновременном наращивании добычи нефти в Саудовской Аравии и Кувейте, что скажется на уменьшении уровня мировых цен на нефть и, как следствие, и на другие биржевые товары.

5. Избыток ликвидности в мировой финансовой системе позволяет надеяться на обеспечение притока прямых и портфельных инвестиций в страну, позволит избежать резких корректировок обменного курса гривны при постепенном повышении гибкости процессов курсообразования. [4]

Значительное сдерживающее влияние на развитие экспорта Украины оказывают следующие факторы:

- низкая конкурентоспособность отечественной промышленной продукции;
- трудное финансовое состояние большинства предприятий обрабатывающей промышленности и конверсионных производств, которое делает практически невозможным осуществление за счет внутренних ресурсов инвестирования перспективных, ориентированных на экспорт проектов;

- искусственное сдерживание курса гривны в рамках «валютного коридора», что сужает возможности использования курсового фактора с целью продвижения экспорта;

- недостаточное развитие отечественных систем сертификации и контроля качества экспортных товаров на фоне повышения требований к потребительским и экологическим характеристикам, а также к безопасности продукции, которая реализуется на рынках промышленно развитых стран;

- низкий мировой рейтинг надежности Украины для кредитов и инвестиций, которая затрудняет использование иностранных финансовых ресурсов для развития экспортного потенциала страны;

- несоответствие отдельных норм украинского законодательства принятым в международной практике принципам установления ответственности поставщика за недоброкачественную продукцию. [5]

Значительная технологически обусловленная экспортоориентированность украинской экономики на фоне пессимистических оценок мировой торговой конъюнктуры побуждает



к целенаправленной политике поддержки экспортной активности и конкурентоспособности украинских предприятий. Такая поддержка может предоставляться путем уменьшения трансакционных расходов экспортеров благодаря:

- Создание специализированного финансового института, ориентированного на кредитование экспортеров;

- Налаживанию оперативного, на «автоматических» началах возмещения НДС экспортерам;

- Дерегуляции процедур таможенного оформления экспорта на основе методологии ВТО и устоявшихся европейских практик;

- Внедрение рычагов экономической дипломатии и активному отстаиванию национальных интересов в региональных интеграционных процессах, содействие освоению новых рынков сбыта;

- Предоставление поддержки экспортной деятельности предприятий малого и среднего бизнеса, в том числе путем создания на принципах государственно-частного партнерства специализированных экспортных корпораций;

- Оказание методической и практической помощи в организации внешнеэкономической деятельности предприятий, информирование о динамике и прогнозах конъюнктуры на ведущих мировых товарных рынках;

- Оказание информационной и финансовой поддержки участию украинских компаний в международных выставках, ярмарках, проведение специализированных рекламных акций на перспективных рынках. [6]

Стоит отметить, что развитие аграрного сектора способно осуществить мощное влияние на экономическую динамику в Украине. В условиях открытости национальной экономики, тенденции нарастания дефицита продовольствия и роста цен в мире могут рассматриваться как мощный вызов для украинского аграрного производства. Эти тенденции должны стимулировать приток инвестиционных ресурсов в отрасль, что может привести к активизации сельхозпроизводства и экспорта сельхозпродукции, и стать источником дополнительных финансовых ресурсов для развития и капитализации сектора, основой для раскрытия отечественного аграрного потенциала как важного, но пока недостаточно раскрытого национального конкурентного преимущества.

Реформирование аграрной сферы должно заключаться во внедрении прозрачного и конкурентного рынка земель сельскохозяйственного назначения. Основные акценты должны быть смещены в сторону формирования рыночных институтов, которые позволят оптимизировать действующие формы организации сельскохозяйственного производства с точки зрения эффективности реализации ими не только экономических, но и социальных и экологических функций. [3]

**Выводы.** В эпоху глобализации усиливается противоречивость экономической политики каждой страны. В ней неизбежно сочетаются открытие внутренних рынков и защита национального капитала, адаптация к международным требованиям и учета национальной специфики. Развитие негативных явлений в сфере внешней торговли и на внутреннем рынке связан, в первую очередь, с недостаточным уровнем конкурентоспособности отечественной продукции.

В современных условиях неопределенность мировой экономической перспективы, ослабление международных потоков товаров и капиталов, негативные тренды в области глобальных финансов, кризис национальных бюджетов ведущих западных стран - очень сильно влияют на экономику Украины, которая является открытой к изменениям мировой конъюнктуры.

Проблемы внешнеэкономической деятельности в Украине, определяют необходимость осуществления определенных государственных преобразований и проведение прогрессивных, инновационных мероприятий, которые позволят выйти на новый уровень развития как международных отношений так и страны в целом. Внешнеэкономическая деятельность Украины должна быть такой, чтобы экспорт и

импорт товаров и услуг отвечали стратегическим интересам государства и были экономически выгодны для отечественных производителей.

#### Литература

1. Макогон Ю.В. Международные стратегии экономического развития: учебник / Ю.В. Макогон, Д.Г. Лукьяненко, Ю.Н. Пахомов и др. – Донецк: ДонНУ, 2009. – 232 с.
2. Соколов В.Б. Тенденции развития мировой товарной торговли в 1990 - 2008 гг. / В.Б. Соколов // МЭ и МО. – 2011. – No 2. – С. 35 - 45.
3. Національний інститут стратегічних досліджень: Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності [Електронний ресурс] // аналітична доповідь - 2012 - Режим доступа.: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2012\\_table/makroek\\_nest.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2012_table/makroek_nest.pdf)
4. Національний інститут стратегічних досліджень: "Щодо тенденцій розвитку економіки України у 2013-2014 роках". Аналітична записка [Електронний ресурс] // аналітичні матеріали - березень 2013 р. – Режим доступа.: <http://www.niss.gov.ua/articles/1109/>
5. Ситарян С.Г. Внешнеэкономические приоритеты / С.Г. Ситарян, И.В. Иванов // Вопросы экономики. - 2008. - № 3. - С. 79-83.
6. Державна підтримка українського експорту: Проект національної стратегії розвитку експорту України [Електронний ресурс] // Законодавство у сфері ЗЕД – Режим доступа.: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/zed/strategy/ukr/4589.html>
7. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступа.: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## ИННОВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*ДИДЧЕНКО Оксана, к.э.н., доцент  
МОРОЗ Никита, магистр*

*Кафедра «Экономика предприятия», Запорожская государственная инженерная академия, г.Запорожье, Украина*

**Summary.** *The article describes the essence of the concept of "innovation management". Distinguish different types of managerial innovations and describes the various types of managerial innovations. The authors proved the need to integrate the various phases and levels of development of the organization in the implementation of managerial innovations. The analytical data on the use of innovative technologies in the management of Ukrainian enterprises.*

**Ключевые слова:** *управление, система управления предприятием, управленческая инновация, нормативные инновации, инициативные инновации, инновационное управление.*

Современное производственное предприятие - это сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления. При этом система управления предприятием постоянно меняется под воздействием внешней среды, даже если ее организационное развитие не оформлено на предприятии в виде планомерной деятельности. Это связано с тем, что некоторые технологии и процедуры управления предприятием вынуждены меняться во исполнение норм действующего законодательства.

Система управления тем более испытывает изменения, если руководители предприятия сознательно развивают его инновационную функцию с целью повышения конкурентоспособности. Учитывая это, на современном этапе экономического развития общества, большую актуальность приобретают исследование подходов и разработка методов формирования системы инновационного управления предприятием.

По мнению Василенко В.А., система инновационного управления предприятием должна быть направлена на формирование эффективной политики нововведений, что позволяет ему функционировать, избегая кризисных ситуаций, и занимать лидирующие позиции в своей отрасли [1, с. 240].

Таким образом, как отмечает Прохорова В.В., происходящие во внешней среде бизнеса, закономерно вызывают появление новых принципов управления. Чем интенсивнее оказалось влияние внешней среды, тем больше внимания руководство предприятий должно уделять изучению процессов, происходящих в рыночной экономике, и разработке адекватных реакций на возможные внешние воздействия. В зависимости от динамики изменений во внешней среде и траектории развития предприятия должно происходить включение механизмов инновационного управления [2, с. 71].

Под термином «управленческая инновация» понимают новую систему организации и управления, или новую управленческую технологию, или новый бизнес - процесс. Во многих случаях нововведения создаются благодаря реформированию (перепроектированию, реинжинирингу) существующих управленческих систем, технологий, процессов.

Европейская Комиссия похожим образом определяет управленческую инновацию как обновление или расширение товаров и услуг и связанных с ними рынков, установление новых методов производства и распределения (распространения), внедрение изменений в управлении (менеджменте), организации работы, рабочих условиях (условиях труда) и навыков труда.

Управленческие нововведения можно разделить на вынужденные и инициативные. Первую категорию нововведений можно назвать нормативными, поскольку предприятия могут их осуществлять в соответствии с нормами законодательства, и разделить на безвариантные и варианты. Вторую категорию нововведений можно назвать инновационными и разделить на известные и оригинальные [3, с. 265].

Разные типы управленческих инноваций имеют разные особенности (таблица 1).

**Таблица 1. Особенности управленческих инноваций разного типа [3, с. 270]**

Свойства управленческих нововведений	Уровень выявления особенностей по типам инноваций			
	Нормативные инновации		Инициативные инновации	
	безвариантные	вариантные	известные	оригинальные
1) Непредсказуемость последствий. Большие риски неудач	Низкие риски	Низкие риски	Высокие риски	Очень высокие риски
2) Творческий характер инновационных решений	Творчества нет	Элементы творчества	Средний уровень творчества	Высокий уровень творчества
3) Конфликт между текущими и инновационными задачами	Конфликт отсутствует	Конфликт отсутствует	Сильный конфликт	Очень сильный конфликт
4) Значительная трудоемкость и стоимость инновационных проектов при удаленном эффекте	Низкая трудоемкость	Средняя трудоемкость	Высокая трудоемкость	Высокая трудоемкость
5) Наличие барьеров на пути организационных изменений	Барьеры отсутствуют	Барьеры отсутствуют	Высокие барьеры	Очень высокие барьеры

Данные таблицы 1 позволяют сделать выводы о том, что различные типы управленческих инноваций требуют различных методов их разработки и внедрения.

При формировании инновационных принципов управления промышленным предприятием необходимо также учитывать, что в динамике функционирования каждой организации проявляются четыре фазы ее развития (рисунок 1).

При этом, на каждом этапе должно быть взаимное согласование тройственности цели развития: рабочий - организация - общество, которые, в свою очередь, согласуются с целью развития международного сообщества. При этом на фазе анализа (адаптации и исследовании внешней среды), в организации более акцентируется внимание на администрировании в системе управления (в основном авторитарный стиль управления) и развития линейно - функциональной структуры, а на фазе синтеза (повышение уровня интеграции и активного творческого преобразующего влияния организации на окружающую среду), акцентируется внимание на повышении степени внутренней и внешней интеграции, хозяйственной самостоятельности и самоуправления подразделений и в целом, организации, что неизбежно приводит к усилению инновационной направленности предприятия и лучшему восприятию инноваций каждым его работником [9].



**Рисунок 1. Четыре фазы развития организации [9]**

При выборе и внедрении управленческой технологии учет аспекта развития предприятия должен происходить в постепенном усложнении технологий в процессе его деятельности. Обобщение работ ведущих ученых, проведенное Ракшюю Н.В. [10, с. 88], а также логико-структурный анализ совокупности наиболее применяемых управленческих технологий [2 ; 3 ; 6 ; 7 ; 8] позволили сформировать структуру технологий управления в процессе развития предприятия с учетом этапов развития современного предприятия таким образом.

На первом, начальном этапе деятельности организации управления не предусматривает использование специальных технологий, поскольку управленческие воздействия осуществляются на основе опыта руководителя или руководителей предприятия. Ошибки и сбои в управлении, как правило, встречаются довольно часто и могут повторяться. Отдельные управленческие функции, такие как планирование, мотивация, организация, контроль, мониторинг, анализ, оценка чаще всего не реализуются в полноценном их понимании или выполняются интуитивно, учет ведется либо на бумажных носителях информации, или с использованием стандартных программ операционной системы Windows.

Автоматизация и использование специального программного обеспечения, а, следовательно, и заложенной в него технологии для осуществления учета деятельности предприятия означает постепенный переход предприятия на второй уровень зрелости,

который также сопровождается использованием отдельных технологий, в том числе планирования и контроля затрат предприятия.

С началом формирования баз данных сырья, поставщиков, постоянных клиентов, персонала и т.п., внедрением электронного документооборота предприятие переходит на третий уровень технологического развития. На этом уровне также внедряются специальные технологии управления персоналом, логистика, учитываются и документируются отдельные управленческие задачи, процедуры, операции, постепенно формализуются основные бизнес - процессы предприятия, ведет к формированию (выстраивание) единой технологии управления на основе полученного опыта оперативного управления деятельностью. Именно на этом уровне ориентация предприятия по оперативному управлению меняется на тактическое и начинается процесса формирования стратегии деятельности предприятия.

Для формирования тактики управления и стратегии необходимым условием является ведение управленческого учета, с внедрением которого можно считать, что предприятие преодолело рубеж четвертого уровня зрелости, на котором также используются разнообразные технологии активизации продаж, технологии привлечения и удержания клиентов, маркетинговые технологии, мониторинг среды, формируется корпоративная культура предприятия. Предприятие готово и переходить к внедрению более сложных управленческих технологий, таких, как бюджетирование, электронный банкинг, финансовый контроллинг и процессно-ориентированный подход определения себестоимости продукции и в целом к процессного подхода правления деятельностью предприятия.

На рубеже четвертого и пятого уровня своего развития (четких границ уровни зрелости не имеют) предприятие начинает использовать процессно-ориентированное бюджетирование (ABB), процессно-ориентированное управление (ABM) или проблемно - ориентированное управление (PBM), далее - управление качеством (BPM - Business Performance Management), управления интеллектуальным капиталом или ресурсами (BIM).

На пятом уровне развития необходимо внедрение технологий стратегического управления деятельностью предприятия, среди которых основными на сегодня является формирование сбалансированной системы показателей, формирования и использования ключевых показателей деятельности (KPI), стратегического контроллинга.

Однако, как показывают исследования, общий уровень применения инновационных управленческих технологий украинскими предприятиями остается сравнительно низким. Также следует отметить, что по оценкам зарубежных экспертов распространенными технологиями управления признаются стратегическое планирование (88 %), система управления взаимодействием с клиентами (84 %), бенчмаркинг (81%). Для отечественных предприятий первая в рейтинге популярности - концепция бюджетирования (68 %), в то время как стратегическое планирование (67%) - на втором месте. Это является подтверждением чрезмерного фокусировки менеджеров украинских компаний на проблемах преимущественно тактического характера.

Привлекает внимание слишком низкий уровень внедрения в украинское управленческую практику таких инновационных управленческих технологий, как сбалансированная система показателей (BSC) - 8 %, реинжиниринг бизнес - процессов - 28% , бенчмаркинг - 30 % и сценарное планирование - 30 %. Следует отметить, что для внедрения подобных управленческих технологий на украинских предприятиях пока не создано необходимых предпосылок. В частности, только 49 % респондентов признают, что на их предприятиях формулируются миссия и видение, 38% респондентов внедряют принципы процессно-ориентированного управления.

Эта ситуация объясняется, с одной стороны, сложными макроэкономическими условиями последних кризисных лет, в которых большинство отечественных предприятий пытаются выжить и сохранить минимальные экономические достижения, приобретенные в предкризисный период. С другой стороны, следует признать стратегическую

недальновидность отечественного менеджмента, преобладание целей финансового характера, слабую адаптивность к изменениям, недоверие к новым формам и методов мышления [10, с . 87 ].

Таким образом, подытоживая проведенное исследование, надо заметить, что инновационное управление - управление промышленным предприятием на инновационных принципах - выступает сегодня эффективным способом достижения его целей, обеспечивает конкурентные преимущества за счет поиска новых возможностей в различных областях деятельности, и прежде всего - в сфере управления. Эффективность экономических преобразований во многом определяется стратегической направленностью системы управления, позволяет предприятиям адаптироваться к рыночным условиям, изменяющиеся в процессе их функционирования и развития, то есть речь идет о стратегии инновационного менеджмента.

Инновации в области управления как фактор повышения конкурентоспособности предприятия должны носить не разовый, а периодический характер. Только тогда их воплощение приведет к успеху предприятия. Существует три условия, при которых инновации в сфере управления создают долгосрочные преимущества: управленческие инновации базируются на новых принципах, бросают вызов традиционному управлению; управленческие инновации должны быть системными, включающие большой спектр методов и процессов; управленческие инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, с порой приводит к его совершенствованию.

Промышленное предприятие, которое существует исключительно сегодняшним днем, без образа будущего, использует реактивный тип управления. Основная его идея сводится к тому, чтобы успеть отреагировать на постоянно возникающие воздействия окружающей среды. Главная задача предприятия в таком случае - накопить как можно больше ресурсов к возникновению неблагоприятных обстоятельств. В такой организации нет будущего, если не изменится характер действий, что, в свою очередь, должно быть обеспечено путем изменения ментальной модели руководства.

Противоположный тип управления - активный. Он означает, что у предприятия есть потребность не столько знать прошлое, сколько представлять будущее, т.е. планировать его. Тогда, доведя свои представления о будущем до высокого уровня детализации в виде целей, предприятие может принимать решения в настоящем. Таким образом, уже будущее начинает управлять современным. Главная задача промышленного предприятия в таком случае - наращивать величину ресурсов для своего развития, что позволяет ему, постоянно развиваясь, поступательно идти вперед, опережая других.

#### Литература

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [Текст] : [навчальний посібник] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Прохорова В.В. Формування системи управлінських інновацій як передумова інноваційного розвитку підприємств [Текст] / В.В. Прохорова // Экономика и управление : Научный журнал. – Симферополь : ДВНЗ Национальная академия природоохранного и курортного строительства, 2012. – № 3. – С.68-73.
3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент : теорія і практика в умовах трансформації економіки [Текст] : [навчальний посібник] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації [Текст]: [монографія] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 621 с.
5. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу [Текст] / Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій : науковий журнал. – Суми : ДВНЗ Сумського державного університету, 2009. – № 4. – Т. 2. – С.42-47.
6. Божкова В.В. Сутність та принципова відмінність системи управління підприємством на засадах концепції інноваційного маркетингу [Текст] / В.В. Божкова,

Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій : науковий журнал. – Суми : ДВНЗ Сумського державного університету, 2009. – № 2. – С.42-47.

7. Тарнавська Н. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням трансформації логістичних ланцюгів [Текст] / Н.Тарнавська, Р.Сивак, Г.Нагорняк // Економічний аналіз : Збірник наукових праць. – Тернопіль : ДВНЗ ТНЕУ, 2008. – Вип. 2 (18). – С. 282-287.

8. Куденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Текст] / А.В. Куденко, Н.В. Мороз, А.І.Логвіненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – Черкаси : ДВНЗ ЧДІЕУ, 2012. – № 3(15). – С. 130-137.

9. Тимцуник В.І. Впровадження інновацій в системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / В.І.Тимцуник, В.С.Ціпуринда // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління» : Збірник наукових праць. К. : Академія муніципального управління, 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/7.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/7.pdf)

10. Ракша Н.В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством [Текст] / Н.В.Ракша // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 9(35). – С. 86-89.

## ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*ДИДЧЕНКО Оксана, к. э. н., доцент*

*ПЛАКСИНА Елизавета, аспирант*

*Кафедра «Экономика предприятия», Запорожская государственная инженерная академия, г.Запорожье, Украина*

**Summary.** *Ukraine's transition to market relations depends to a large extent on the material basis of enterprise economy. Social product is manufactured and relevant services are provided at the enterprise level, that is, the enterprise existence ensures the existence of the state's economic system itself.*

*The variety of economic processes going on in the society is implemented through the relations between business entities.*

*The analysis of productive potential as one of the essential constituents of the enterprise potential should play an important role in economic analysis. The productive potential is formed by all the labor and material resources, fixed capital. Any enterprise cannot exist without them because any productive, managerial or other activity is impossible without these resources as they provide the necessary means for its activity. The analysis of productive potential should take a prominent position in the overall assessment of the state of an enterprise. It is equally true for any procedure that gives more or less comprehensive view of the enterprise which is being analyzed. This aspect of the analysis provides insights into the state of fixed capital as well as into the state and use of labor and material resources.*

**Key words:** *productive potential of an enterprise, resource approach, structural approach, goal-oriented approach, investment constituent, innovative constituent*

Деятельность предприятия и его результатов отражаются в экономических показателях, под которыми понимают количественную и качественную оценку исследуемого явления, процесса, результата.

Для обеспечения развития предприятий, их длительного результативного функционирования, необходимо осуществлять политику, направленную на формирование у них качественного потенциала и его эффективного использования. Рациональное формирование и использование потенциала субъектов хозяйствования способствует повышению эффективности деятельности предприятий в целом, укреплению их конкурентных преимуществ, поэтому эти вопросы являются важными для них.

Современная адаптация предприятий в конкурентных условиях нестабильного и меняющейся внутренней среды должна проводиться в процессе основательного и непрерывного анализа деятельности конкурентов, собственного стратегического потенциала и оценки эффективности его использования, а также определения положения предприятия на рынке товаров и услуг относительно конкурентов, то есть оценки потенциала предприятия. Учитывая это, указанная проблема является актуальной для исследования.

Проблемам производственного потенциала предприятия занимались мало авторов, такие как Старовойтов М. К., Фомин П. А., Воронкова В. П., Пономарев Г. И., Дибнис Г. И., Мороз В. В., Бова Т. В., Кочетков С. В., Шершнёва З. Є., Оборська С. В., Кривовъязюк І.В., Мансурова Н.А., Шутяева Н.О. и другие.

Несомненно представлены публикации в значительной мере облегчают решение отдельных вопросов, но не дают единого понятия, подхода и оценки производственного потенциала предприятий.

Вопросы оценки эффективности деятельности предприятия никогда не теряли своей актуальности, еще острее они звучат в условиях усиливающейся конкурентной борьбы. Эффективное функционирование промышленного предприятия складывается из множества факторов, но ключевыми были и остаются ресурсы предприятия. Знание уровня производственного потенциала дает возможность принимать своевременные и экономически целесообразные решения в управлении производством и предприятием в целом, влияющие на его текущее и перспективное состояние [1].

В наше время существует много понятий производственного потенциала предприятия, которые приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Трактовка термина «производственный потенциал» в различных источниках**

<b>Автор/источник</b>	<b>Содержание определения</b>
Старовойтов М. К., Фомин П. А. [2, с. 16]	Производственный потенциал (ПП) - это система экономических отношений, возникающая между хозяйствующими субъектами на макро- и микроуровнях по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства.
Мороз В. В [3]	производственный потенциал является системой, причем сложной и динамичной, поскольку именно взаимосвязи между отдельными составляющими потенциала осуществляют непосредственное влияние на его элементы, модифицируя исходные свойства и закономерности их функционирования, способствуя тем самым переход потенциала в состояние нового качественного как единого целого, т.е. системы высшего порядка.
Бова Т. В. [4, с. 67]	Производственный потенциал предприятия представляет собой систему взаимосвязанных элементов, которые выполняют различные функции в процессе обеспечения выпуска продукции и достижение других целей развития предприятия. А потому можно утверждать, что ему присущи все черты, присущие любой системе: целостность, целенаправленность, сложность, взаимозаменяемость, альтернативность его элементов, взаимосвязь и взаимодействие элементов производственного потенциала, самовоспроизводимость, инновационная восприимчивость, гибкость, социально-экономические последствия использования.
Кочетков С. В. [5]	Под производственным потенциалом промышленного предприятия автор понимает совокупную способность производственного аппарата (основные средства, сырье и материалы, трудовые ресурсы) производить, внедрять и использовать собственные инновации и / или приобретаемые со стороны.
А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьев, Г. І. Дібніс. [6]	Производственный потенциал – это совокупность стоимостных и натурально-вещественных характеристик производственной базы, выражающаяся в потенциальных возможностях производить продукцию определенного состава, технического уровня и качества в требуемом объеме



Проанализировав приведенных определений показал, что производственный потенциал представляет собой «экономические отношения» [2], «целостность, целенаправленность, сложность, взаимозаменяемость, альтернативность его элементов, взаимосвязь и взаимодействие элементов производственного потенциала, самовоспроизводимость, инновационная восприимчивость, гибкость, социально-экономические последствия использования» [4], «совокупность стоимостных и натурально-вещественных характеристик производственной базы» [6], но все эти определения не дают в полной мере комплексного понятия промышленного потенциала. Предлагается новое понятие ППП – объект использования все возможных определяющих факторов повышения и эффективности использования и управления производственного потенциала предприятия, а именно анализ производственной, кадровой, инновационной, информационной, материальной и инвестиционной составляющие (предложено автором).

Задача определения величины производственного потенциала является сложным, поскольку не существует единой методики расчета.

Шершньовой З. С. и Оборською С. В. сформировано три основных подхода к определению производственного потенциала: ресурсный (или учетно-отчетного); структурный (функциональный); целевой (проблемно-ориентированный).

1. Ресурсный подход, ориентированный на определение производственного потенциала как совокупности производственных ресурсов, определяет его величину как сумму физических и стоимостных оценок отдельных его составляющих.

2. Структурный подход, ориентированный на определение рациональной структуры производственного потенциала предприятия, определяет его величину исходя из прогрессивных норм и нормативных соотношений, заданных наиболее совершенными технологиями, организацией производства в целом и отдельных подсистем предприятия, используемых в отрасли.

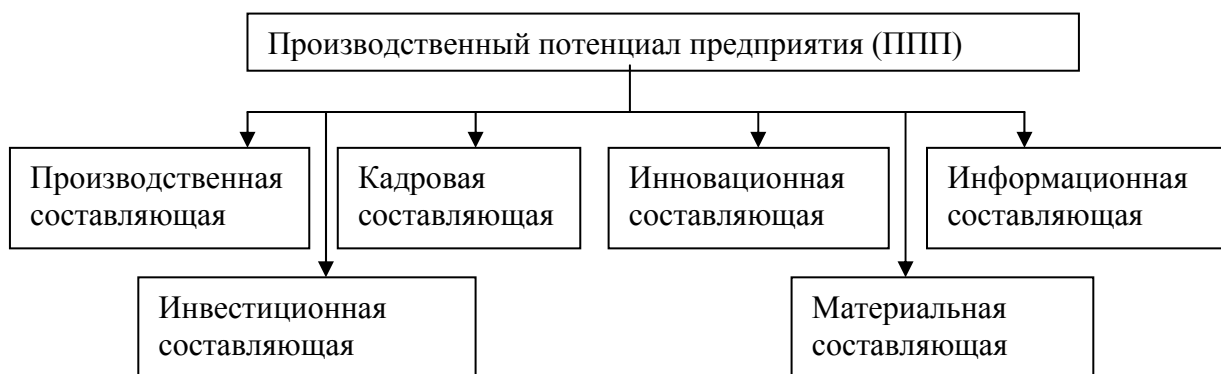
3. Целевой (проблемно-ориентированный) подход, направленный на определение соответствия имеющегося потенциала достижению поставленных целей, определяет его величину как уровень соответствия отдельных составляющих потенциала необходимом, несколько идеальному представлению о составе, структуре и механизмах функционирования потенциала для изготовления конкурентоспособной продукции, который находит отражение в нормативных «деревьев целей» («деревьях проблем») с широким спектром локальных и системных оценок отдельных элементов и взаимосвязей [7, с. 60].

Эти подходы затрагивают не в полном объеме производственный потенциал, так как нужно еще учитывать и инвестиции, в привлечении которых предприятие будет в полной мере повышать эффективность и конкурентоспособность производимой продукции в условиях рыночной экономики. Поэтому необходим новый взгляд на ППП как на объект использования всевозможных определяющих факторов повышения и эффективности использования и управления производственного потенциала предприятия.

Автором предложено несколько другой подход к определению производственного потенциала (рисунок 1).

Эти все составляющие должны в полной мере анализировать эффективность их использования:

- производственная составляющая включает в себя анализ основных производственных фондов;
- кадровая – анализ и оценку персонала;
- инновационная – интеллектуальный потенциал работников (команды);
- информационная составляющая – особые знания, информационные технологии и ресурсы;



**Рисунок 1. Составляющие производственного потенциала предприятия**  
(составлено автором)

– инвестиционная – инвестирование в развитие материально-технической базы предприятия, привлечение средств: внешние – это как эмиссия ценных бумаг, банковские кредиты; внутренние – прибыль, амортизация;

– материальная составляющая – оборотные средства предприятия.

#### Литература

1. Мансурова Н.А., Шутяева Н.О. Методические основы оценки производственного потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Н.А. МАНСУРОВА, Н.О. ШУТЯЕВА. // Интернет-журнал «Экономические исследования», №4 (12), Декабрь 2012. Режим доступа: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/32/500/>

2. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: [монография] [Электронный ресурс] / Старовойтов М. К., Фомин П. А. – М.: Высшая школа, 2002. – С. 22

3. Мороз В. В. Формирование системной оценки развития потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Мороз В. В. // ДонНТУ, 2009. – Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2009/fem/moroz/diss/index.htm>

4. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Бова Т. В. // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2008. - № 12/2. – С. 66 – 72.

5. Кочетков С. В. Управление развитием инновационного потенциала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Кочетков С. В. // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Санкт-Петербург – 2011. Режим доступа : <http://do.gendocs.ru/docs/index-381276.html?page=2>

6. А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с. Режим доступа : <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/3122-proizvodstvennyj-potentsial-predpriyatiya.html>

7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: [Навч. посібник] / Шершньова З. Є., Оборська С. В. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

8. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / Кривов'язюк І.В. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.

## ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ»

*КОНАЩУК Вадим, к.э.н., доцент  
КУЧЕРЕНКО Игорь, магистр*

*Кафедра «Экономики предприятия», Запорожская государственная инженерная академия, г.Запорожье, Украина*

*Summary. The article describes the various scientific approaches to the definition of "enterprise development", "innovation", "investment activity". This study allowed to justify and clarify the economic category "enterprise development" light of contemporary realities. On this basis, the authors formulated the current definition of "innovation and investment development company" that reveals its essence.*

**Ключевые слова:** *инновационная деятельность, инвестиционная деятельность, инновационно-инвестиционная деятельность, инновационно-инвестиционное развитие предприятия*

Каждое предприятие является открытой сложной динамической системой, функционирующей в определенной внешней среде. Современная социально-экономическая среда характеризуется высокой скоростью изменений, которые порой можно прогнозировать с малой долей вероятности. Поддерживать существующее положение предприятия и двигаться вперед можно только при условии эффективного приспособления предприятия к изменениям внешней среды, благодаря осуществлению предупредительных мер, направленных на сохранение его жизнеспособности и обеспечения конкурентоспособности. Именно это и побуждает предприятие к созданию и поддержанию условий постоянного развития [1].

Проблемы развития предприятий исследовались выдающимися учеными на разных этапах эволюции общества на протяжении нескольких веков и не являются новыми, но категория «развитие» в последнее время вновь приобретает актуальность, особенно в контексте «инновационно - инвестиционного развития».

Существует несколько взглядов на сущность самого понятия. С одной стороны, развитие - философская категория, выражающая процесс движения, изменение целостных систем. Развитие рассматривается как высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Развитие представляет собой не всякое изменение в структуре объекта, а только качественное изменение, связанное с преобразованиями во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность функционально связанных между собой элементов, связей и зависимостей. Исходя из этого, Чумак Л.Ф. в своем исследовании констатирует, что «развитие предприятия означает качественные изменения и обновления его хозяйственной системы и организационной структуры, повышение эффективности функционирования на основе совершенствования техники, технологии и организации труда во всех структурных подразделениях, повышение качества продукции и услуг, предоставляемых им» [1]. Но с таким мнением трудно согласиться, поскольку такой подход ограничивает понятие «развития предприятия» исключительно качественными изменениями без учета количественных и пространственных изменений и проявлений синергетического эффекта.

Этот недостаток учтен в работе Мельника Л.Г., где отмечается, что развитие является результатом синергетического эффекта проявлений трех свойств: необратимости, направленности и закономерности. В развитие такого подхода Раевневою А.В. определены взаимосвязи между этими свойствами. Так, под развитием понимается необратимый, направленный, закономерный уникальный процесс изменений открытой системы в пространстве и времени. При этом уникальность процесса развития является результатом синергетического эффекта от взаимосвязанного проявления трех

перечисленных особенностей: необратимости, направленности и закономерности. На основе обобщения этих взглядов Мороз Е.Г. в своей работе [2, с.173] делает вывод, что наиболее распространенной в отношении категории «развитие предприятия» является экономическая мысль, которая заключается в том, что развитие предприятия - это направленное, закономерное и безвозвратное изменение состояния предприятия с целью экономического и социального роста.

Очень интересным является подход к определению экономической сущности понятия «развитие предприятия», изложенный в работе Шкарупы А.В. и Попова А.А. [3], которые подходят к этому с точки зрения теории Ч Дарвина относительно объяснения эволюционных процессов в живой природе. Так, авторы отмечают, что классическая интерпретация механизма развития должна строиться на трех ключевых факторах: изменчивость, наследственность, отбор. Эту триаду они рассматривают как основу механизмов, обеспечивающих развитие любой системы в неживой природе, биологическом мире и обществе.

В обоснование своей точки зрения, они отмечают, что развитие - это всегда движение, движение в свою очередь это всегда изменение какого-либо параметра, характеризующего состояние системы. Способность системы изменять свои состояния - называется изменчивостью. Предприятие, как и любая открытая стационарная система все время меняет свое состояние (доходность, рентабельность, валовые расходы и т.д.). Указанные трансформации состояний определенных систем в теоретическом плане, безусловно, должны быть квалифицированы как изменения, а сами процессы проявления этих изменений - как развитие системы.

Наследственность является вторым важным фактором, определяющим развитие. Под наследственностью понимается способность системы повторять ее характерные признаки и особенности в ряде последующих изменений. Таким образом, наследственность является тем фактором, который ограничивает случайные и неопределенные изменения в определенных рамках закономерности и устойчивости, не давая процессу стохастических и вероятных изменений (трансформаций) превратиться в набор хаотических событий, которые невозможно предвидеть. Информационной основой наследственности является память системы. При любых изменениях, трансформации или реструктуризации - основной целью деятельности предприятия является получение прибыли. Это свойство генетически заложено в памяти предприятия как системы и именно благодаря этому свойству, в рыночной экономике предприятие выполняет одну из важнейших функций - рационально использует ограниченный ресурс, для наиболее полного удовлетворения неограниченных человеческих потребностей.

Отбор - это третье и, вероятно, наиболее сложное для восприятия понятие механизма развития. По классическому определению, отбор - это выделение кого-либо или чего-либо из какого-то среды по определенному признаку. Принципиальная функция отбора состоит в определении свойств или характеристик системы, которые могут быть необходимы в будущем. Таким образом, определяется не столько кто-то или что-то, а свойства и характеристики, носителями которых они являются. Исходя из этого, можно утверждать, что отбор это инструмент поиска наиболее эффективных состояний системы. Развитие любой системы может осуществляться по многим вариантам так называемых «возможных продолжений». Пока событие не состоялось, каждый из этих вариантов является лишь гипотезой. Иными словами критерий отбора - набор «фильтров», с помощью которых из множества возможных изменений в реальность «пропускаются» лишь некоторые. Эти «фильтры» и являются принципами отбора.

Учитывая вышеизложенное, по нашему мнению, экономическую категорию «развитие предприятия» более целесообразно определять как направленное, закономерное, на основе свободного и обоснованного отбора изменение состояния предприятия с целью экономического и социального роста.

Вектор развития современному предприятию задают изменения в мировой экономической системе в направлении инновационного развития. Но реализация инновационного направления развития требует надежного инвестиционного обеспечения, выдвигает необходимость рассмотрения сущности именно экономической категории «инновационно-инвестиционное развитие предприятия». В научной литературе по этому поводу нет никакой конкретики. Именно поэтому попробуем сформулировать определение понятия «инновационно-инвестиционное развитие предприятия», опираясь на то, что оно должно:

1. осуществляться на основе сочетания научно - технической, производственной и финансовой сфер;
2. внедряться на основе обоснованной программы действий.

Исходя из этого для понимания сущности экономической категории «инновационно-инвестиционное развитие предприятия» целесообразно исследовать сущность таких понятий как: «инвестиционная деятельность» и «инновационная деятельность», их взаимосвязь и различия.

Так, для категории «инвестиционная деятельность» распространенное определение - это комплекс мер и действий физических и юридических лиц, которые вкладывают свои ресурсы с целью получения прибыли. Или, это деятельность юридических, физических лиц и государства, которая направлена на привлечение и увеличение средств для реализации инвестиционного процесса с целью получения экономического и социального эффекта [4, с. 24].

По определению экономической категории «инновационная деятельность» не существует единого мнения, что затрудняет определение и понимание экономической категории «инновационно-инвестиционная деятельность». Так, по мнению Майоровой Т.В. [5], которая во многом совпадает с мнением Фатхутдинова Р. и положениями Закона Украины «Об инновационной деятельности» [6, с.169 ], «инновационная деятельность - это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок и предопределяет выпуск на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг». Таким образом, она должна содержать:

- Выпуск и распространение новых видов техники и технологий;
- Прогрессивные межотраслевые структурные сдвиги;
- Реализацию долгосрочных научно - технических программ с большими сроками окупаемости затрат;
- Финансирование фундаментальных исследований для осуществления качественных изменений в состоянии производительных сил страны;
- Разработку и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, направленных на улучшение социального положения населения, экологической ситуации и т.д. [5].

По мнению таких ученых [4,6], как Покропивный С., Завлин П.Н. и других инновационная деятельность это процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно - технических достижений, в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, использованный в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Соответственно, различные подходы к определению категории «инновационная деятельность» привели к возникновению различных подходов к определению инновационно - инвестиционной деятельности как экономической категории. Так, по мнению Загорной Т.А., которая иллюстрирует, так сказать, «процессный подход» к определению «инновационной деятельности», инвестиционно-инновационная деятельность-это процесс реализации результатов интеллектуального труда в различных

видах имущественных и интеллектуальных ценностей, которые имеют денежную оценку и вложены в объекты предпринимательской и иной деятельности, в результате которой формируется прибыль или иной социально-экономический эффект [4, с. 24]. По нашему мнению, это не очень удачный подход, поскольку не конкретизирует, что имеется в виду под «результатами интеллектуального труда».

Учет этого недостатка есть в разработке авторов Череп А.В. и Марковой С.В., которые считают, что «инновационно-инвестиционная деятельность - экономико-социально-правовая категория, отражающая комплекс практических мероприятий по использованию интеллектуального труда, результаты которого выражены в новом (ранее не известном) или совершенствовании существующих свойств объекта при привлечении инвестиционных ресурсов с целью получения прибыли и иного положительного эффекта (социального, экологического и др.)» [7, с. 157].

При этом авторы при обосновании своей точки зрения останавливаются на таких особенностях определения содержания категории «инновационно - инвестиционная деятельность», как:

- Инновационно-инвестиционная деятельность - является экономической категорией, которая направлена на получение прибыли, а для достижения этого привлекаются субъекты и объекты экономической системы (государство, предприниматели, собственность и сбережения физических и юридических лиц и т.п.);

- Социальная категория, поскольку ориентирована не только на получение прибыли, а и на удовлетворение социальных потребностей, например, повышение уровня и качества жизни;

- Правовая категория, субъекты и объекты инновационно-инвестиционной деятельности развиваются по законам и правовым актам Украины, а государство выполняет функции управления и регулирования процессов этого развития;

- Зависимость между инвестициями и инновациями заключается в том, что между ними существует тесная связь. Инвестиции - это ресурс воспроизводства капитала как ценности, которая генерирует поток дохода и выполняют свое предназначение только через материализацию в инновациях.

Исходя из всего выше изложенного, по нашему мнению, необходимо сформулировать определение понятия «инновационно - инвестиционное развитие предприятия» как направленную, закономерную, на основе свободного и обоснованного отбора комплекса практических мероприятий (относительно использования интеллектуального труда) изменение состояния предприятия с целью экономического и социального роста.

### Литература

1. Чумак Л.Ф. Сучасні тенденції розвитку підприємств [електронний ресурс] / Л.Ф. Чумак. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ : ДВНЗ ДНУ, 2012. – Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201264/chumak.html>.

2. Мороз Е.Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств сфери водного господарства України [електронний ресурс] / Е.Г. Мороз // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Рівне : ДВНЗ НУВГУ, 2012 р. - № 3(59). – С. 172-179 – Режим доступу : <http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1/Ve5922.pdf>.

3. Шкарупа О.В, Визначення основних факторів розвитку підприємства як відкритої станціонерної системи / О.В Шкарупа., О.А Попов. – Суми : ДВНЗ СумДУ, 2013. – Режим доступу : <http://ua.convdocs.org/docs/index-119760.html>.

4. Кравченко Н.А. Інвестиційна складова інноваційного розвитку [текст] / Н.А. Кравченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ Приазовського національного технічного університету, 2011. – С. 23-27.

5. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : [підручник] [електронний ресурс] / Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna\\_diyalnist\\_-\\_mayorova\\_tv](http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist_-_mayorova_tv).

6. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії [електронний ресурс] / О.О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу : Науковий журнал. – Донецьк : 2010. – №3(21). – С.169-171. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evd/2010\\_3/35.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evd/2010_3/35.pdf).

7. Череп А.В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності [текст] / А.В. Череп, С.В. Маркова // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Тернопіль : ДВНЗ Тернопільський інститут агропромислового виробництва 2010. – № 17. – С.154-158.

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ АКТИВАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*БЕССОНОВА Светлана, к.э.н., доцент*

*Кафедра «Учет и аудит», ДВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина*

**Summary.** *The stages of mechanism of management by innovative intellectual assets of industrial enterprise are considered. Measures are analyses influencing on introduction of objects of intellectual property in the production processes of industrial enterprise.*

**Keywords:** *objects of intellectual property, management mechanism, industrial enterprises.*

В настоящее время инновационным интеллектуальным активам в мире уделяется пристальное внимание, поскольку данные активы позволяют снижать энерго и ресурсоемкость, улучшать финансовое состояние предприятия путем повышения рентабельности производства. Однако, в настоящее время, существует проблема неиспользования, непосредственно самим предприятием, значительного количества интеллектуальных активов, состоящих на балансе. Объяснение этому можно найти, следующее: не все разработки на предприятии являются инновационными; четко не сформулированы цели использования интеллектуальных активов; не определена степень влияния на конечный результат в условиях энергосбережения; отсутствие эффективного определения коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности; снижение профессиональности кадровых ресурсов. В связи с этим, возникает потребность в разработке механизма управления инновационными интеллектуальными активами.

Рациональное управление инновационными интеллектуальными активами позволит предприятию принять правильное решение относительно создания и разработки актива, приобретения лицензии на ранее созданный актив вне предприятия или реализацию, состоящих на балансе предприятия объектов интеллектуальной собственности. Для осуществления эффективного управления инновационными интеллектуальными активами необходимо рассмотреть ряд следующих аспектов.

Проводя исследование работ по управлению инновационным развитием промышленных предприятий, остаются неразработанными отдельные аспекты управления объектами интеллектуальной собственности в условиях энергосбережения.

Управление интеллектуальным капиталом, направленным на энергосбережение, предусматривает ряд мероприятий: поиск идеи, их разработку, защиту, реализацию и внедрение в производственные процессы промышленного предприятия. Объектами управления выступают инновационные интеллектуальные активы, включающие разработки и инновационные продукты, а также квалифицированный персонал и инвестиции.

Согласованные управленческие решения, составляющие механизма управления интеллектуальной собственностью, включают в себя следующие функциональные этапы. Этапы управления инновационными интеллектуальными активами представлены на рис.1.

Первым этапом является исследование новых идей, технологических процессов или разработок, которые были бы применимы или полезны для производственного цикла на предприятии.

Вторым этапом является анализ возможности предприятия по приобретению или возможности создания данного новшества, инновационного интеллектуального актива. На этом этапе анализируются ресурсы предприятия, а именно: технические и материальные возможности, трудовые и финансовые ресурсы, организационная структура предприятия. При принятии положительного управленческого решения на этом этапе, предприятие может приступить к реализации следующего.

Третьим этапом в механизме управления интеллектуальной собственностью является этап защиты интеллектуальной собственности, а также постановка данного объекта на учет.

Четвертым этапом является использование инновационного интеллектуального актива в производственном процессе и анализ результатов от использования данного актива. Возможна модификация и усовершенствование инновационного интеллектуального актива.



**Рис.1. Этапы управления инновационными интеллектуальными активами**



Пятым этапом является оценка потенциала коммерциализации инновационных интеллектуальных активов. При этом процессе необходимо провести анализ целесообразности использования объекта интеллектуальной собственности монопольно, либо рассмотреть возможность частичной передачи права пользования данным активом. Проведя исследования, при выгодном условии, можно перейти к последнему этапу, а именно коммерциализации инновационного интеллектуального актива.

Разработка механизма управления объектами интеллектуальной собственности невозможна без глубокого изучения законодательной базы, регулирующей объекты интеллектуальной собственности. Анализ законодательной базы позволит рассмотреть ряд аспектов, позволяющих усовершенствовать систему управления объектами интеллектуальной собственности в условиях энергосбережения.

## УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ДОСУГОВЫХ ОБЪЕКТОВ В РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ КРЫМА

ЦЕХЛА Светлана, д. э. н., профессор  
ЦЕХЛА Маргарита, студентка

*Кафедра менеджмента предпринимательской деятельности, Таврический  
национальный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь, Украина*

**Summary.** *Cultural and leisure component of recreational activities was examined. Tourists interviews about whether they were satisfied their holiday or not were investigated, and also needs of holidaymakers for organizing leisure activities were identified. Market supply evaluation of recreational services and of the objects status on the cultural and recreational facilities typology was held. Conditions, trends and prospects of recreational facilities and programs for the recreation development in the Crimea were determined.*

**Key words:** *leisure, recreation, tourist, recreational facilities, recreation development.*

Оздоровительные мероприятия, осуществляемые с целью восстановления нормального самочувствия и работоспособности человека, принято считать основой рекреации, в рамкой которой выделяют туризм, лечение/оздоровление и отдых [1, с. 65]. Современная рекреационная деятельность приобретает популярность из-за того, что она оценена не только как инструмент физического и духовного обогащения, но и потому, что превратилась в обязательный модный атрибут человека, добившегося определенного успеха в жизни, а также приносит прибыль, став мощным сектором индустрии туризма.

Построение социально ориентированной экономики определяют общенациональные экономические интересы Украины, в основе которых удовлетворение материальных и духовных потребностей людей, повышения их жизненного уровня и благосостояния. Достижению этих задач будут способствовать общее экономическое развитие, социальная направленность структуры производства и обеспечение достойного отдыха и оздоровления. Учитывая тот факт, что в странах с развитой рыночной экономикой (в США, странах Западной Европы) активный туристский бизнес все больше рассматривается в качестве важной составной части экономического роста и социального прогресса, можно сказать, что в условиях посткризисных трансформаций в Украине рекреационная деятельность может стать важным фактором структурного изменения экономики, постепенного ее развития. Для этого имеются огромные потенциальные возможности: благоприятные природно-климатические условия, огромные запасы рекреационных ресурсов, богатое историческое и культурное наследие, трудовые ресурсы, курортно-производственный потенциал. Украина занимает одно из ведущих мест в Европе по уровню обеспеченности ценными естественными и историко-культурными ресурсами, способными генерировать значительный рекреационный интерес в отечественных и иностранных отдыхающих.

В Украине рекреация и туризм рассматриваются как специфический сектор национальной экономики, как неотъемлемая составляющая социально-экономической

политики страны и регионов. Именно с этих позиций определяется развитие этого сектора национальной экономики в Законе Украины «О туризме», Законе Украины «О курортах», Указе Президента Украины «О мерах по развитию туризма и курортов в Украине». На современном этапе развития экономики Украины в стране важное место отводится рекреационной деятельности и расширению использования рекреационно-оздоровительных ресурсов.

На территориях, обладающих наиболее благоприятными природными и экономическими условиями для организации рекреации, интересных в географическом, историческом, этнографическом и культурном отношении, создаются санатории, пансионаты, дома отдыха, курортные отели, туристские базы, спортивные лагеря, санатории, торговые предприятия и необходимые средства сообщения. Это и определяет основную рекреационную ориентацию регионов в стране. Выделяют восемь основных регионов Украины, имеющих курортно-рекреационную специализацию (АР Крым, Одесская, Донецкая, Львовская, Запорожская, Херсонская, Днепропетровская и Николаевская области) [2, с. 5]. Каждый регион в стране обладает значительными туристскими ресурсами, уникальность и существенная привлекательность которых создает предпосылки для формирования внутри регионального и межрегионального туристского продукта. Поэтому исследование организации отдыха и досуга в комплексе оздоровительных услуг в Украине является актуальным и важным для формирования направлений трансформации рекреационной деятельности под современные потребности людей.

Крым, на который приходится около 30% численности отдыхающих и 17,8% украинских санаторно-курортных и оздоровительных учреждений, является бесспорным лидером среди рекреационных регионов и уникальным центром, объединяющим богатые природно-рекреационные, историко-культурные и спортивно-оздоровительные ресурсы (рис. 1, 2). В их числе - Черное и Азовское моря, лечебные грязи, термальные и минеральные воды бальнеологических курортов, многочисленные памятники, принадлежащие разным эпохам и культурам, созданные разными народами.

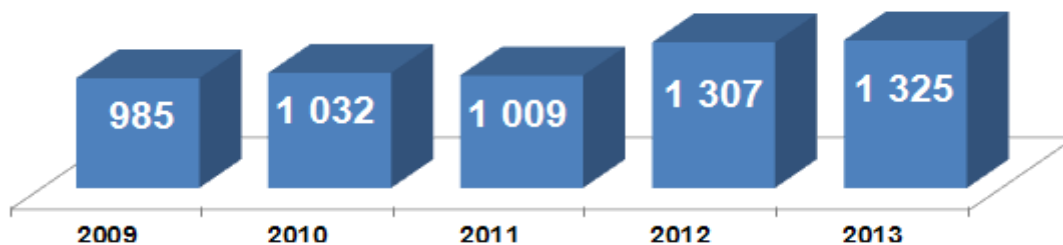


Рис.1. Численность отдыхающих в санаторно-курортных учреждениях АР Крым, тыс. чел.

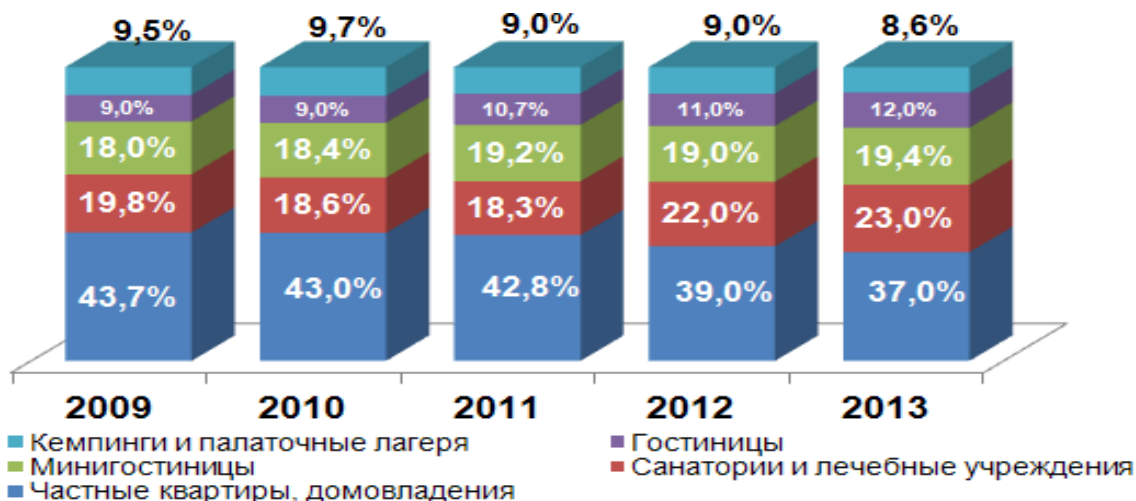


Рис.2. Динамика турпотока по объектам размещения, % [3, с. 26].

Отдых является одним из существенных условий сохранения и укрепления здоровья, поддержания высокой трудоспособности. Полноценный отдых является неотъемлемой чертой здорового образа жизни и обеспечивается за счет рациональной организации свободного времени, а также специальных восстановительных мероприятий. Разнообразные элементы отдыха, развлечений, досуга объединяются в организованную рекреационную деятельность и формируют соответствующую индустрию обслуживания отдыхающих (рекреантов).

По результатам анкетных опросов туристов, составными удовлетворенности отдыхом в Крыму стали такие факторы, как:

- «природа/ландшафт»: природа, ландшафт, море, пляж, горы, флора/фауна, красота, пещеры, парки;
- «климат»: солнце, хорошая погода, теплое море, чистый воздух;
- «гостеприимность»: гостеприимность, приветливость, внимательный персонал, люди, посещение родственников/друзей;
- «оздоровление/лечение»: лечебно-оздоровительные процедуры, ЛФК, массаж;
- «выдающиеся достопримечательности»: разнообразие достопримечательностей, экскурсии, хорошие экскурсоводы, древние исторические места, новые и необыкновенные места;
- «досуг/ развлечения»: аттракционы, досуги, много развлечений, концерты, культурная программа, прогулки [4, с. 20].

Досуг является частью отдыха и составляет его содержание. Потребности в осуществлении культурной досуговой деятельности отнюдь не ограничиваются лишь стремлением человека к саморазвитию или к удовлетворению его чисто рекреационных нужд. Объектом культурно-досуговой деятельности является содержание, формы, средства, методы и инструменты интеллектуального и эмоционального воздействия на людей. От организации досуга населения зависит морально-психологический климат в обществе, его культурный уровень, физическое и нравственное здоровье.

К досуговым объектам относятся предприятия, чья основная деятельность связана с удовлетворением потребности человека в развлечениях. Такими единицами являются предприятия с ярко выраженным развлекательным характером деятельности: аттракционы, игротеки, парки отдыха и пр. Разнообразные зрелищные предприятия, включая стационарные и передвижные театры, кинотеатры, изостудии, концертные организации и коллективы также обеспечивают процессы развлечений. Развлечениям присущи занятия физической культурой в искусственных водных бассейнах и на катках, в спортивных залах, клубах и пр., а также посещение спортивно-зрелищных предприятий.

Разнообразие досуговых мероприятий для рекреантов в Крыму обеспечивают многочисленные культурные и развлекательные учреждения - театры, кинотеатры, музеи, аквапарки, дельфинарии и зоопарки, а также ежегодно проводимые фестивали и праздники (табл. 1).

**Таблица 1. Объекты культурно-досуговой деятельности по городам Крыма (по состоянию на 2014г.)**

Наименование	Театры	Кинотеатры	Музеи	Аквапарки	Боулинг	Галереи	Дельфинарий	Зоопарк	Цирк
г. Алушта	2	6	5	1	-	-	1	-	-
г. Евпатория	6	5	7	1	1	1	1	-	-
г. Керчь	2	2	3	-	-	-	-	-	-
г. Севастополь	5	9	9	1	1	1	2	1	1
г. Симферополь	5	5	2	-	1	2	-	1	1
г. Феодосия	1	3	7	1	-	1	2	-	-
г. Ялта	5	3	12	1	1	-	1	1	1

Источник: [5].

По оценке предложения рынка рекреационных услуг Крыма со стороны организаторов отдыха возможно определить организационные особенности деятельности рекреационных предприятий. Среди которых отмечается, что рекреационное предложение отличается разнообразием как по видам предлагаемых туров, так и по полноте их пакетов. Полный пакет услуг предлагают 54,7% опрошенных предприятий; проживание, питание, транспортное и экскурсионное обслуживание входит в пакет 20,0% предприятий. Однако дополнительные услуги предлагают лишь 34,7% фирм, из них 22% предоставляют любые услуги в зависимости от желания клиента. 65,3% рекреационных предприятий ограничиваются только своим предлагаемым пакетом услуг [6, с. 29].

Он-лайн анкетирование фирм-туроператоров различного статуса и с разными позициями на рынке, выявило стремление к инновациям, как следует из ответов руководителей предприятий, заставляющее опережать конкурентов, ориентируясь на новые запросы потребителей. При этом более 70% опрошенных указали на фактор конкуренции как главную мотивацию в инновационной деятельности и 100% опрошенных отметили улучшение конкурентных позиций предприятия в результате внедрения инноваций [7, с. 64-65]. Среди целей инновационной деятельности предприятий важнейшими признаны (в % к общему числу инновационно активных предприятий): обновление и диверсификация турпродукта (75,0), увеличение доли рынка (48,2), обеспечение современных стандартов качества турпродукта (56,8), снижение материальных затрат (20,2), сокращение издержек производства услуг (17,4), достижение экологического эффекта (36,2). Изучение конструктивной части анкет крымских туроператоров позволило выявить приоритетные виды продуктовых инноваций. Среди них – SPA-туризм, услуги которого появились на крымском рынке благодаря строительству современных SPA-комплексов и модернизации старых здравниц. 64,7% респондентов отметили необходимость появления в Крыму новых фестивалей и праздников; 52,9% – строительство новых развлекательных комплексов и создание тематических парков типа Диснейленда; 47,1% фирм указали на актуальность развития экологического, спортивного и экстремального туризма.

Таким образом, глубокая потребность в организации качественного досуга рекреантов возникает из-за развития новых форм общения и обменов в туризме. Если говорить о приоритетах в организации и содержании досуга, то, прежде всего, необходимо выбирать такие досуговые формы деятельности, которые приобщают к ценностям культуры и развитию духовности.

### Литература

1. Смаль І.В. Рекреація, туризм і дозвілля: тлумачення і співвідношення понять / І.В. Смаль, В.В. Смаль // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Педагогічні та рекреаційні технології в сучасній індустрії дозвілля» – К.: Київський національний університет культури і мистецтв, 2004. – С. 64-69.
2. Статистичний бюлетень «Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні». Відповідальний за випуск І.В. Калачова. – К.: Державний комітет статистики України, 2012. – 91 с.
3. Крымская стратегия – рекреация. Статистический сборник Министерства курортов и туризма АР Крым. – Симферополь, 2013. – 32 с.
4. Др. Кристина Рихтер. Туристическое исследование 1998. – Основные результаты. ЕС Проект ТАСИС ЕД-УК 97-02 (Крымский Центр развития туризма). – Ялта, 1999. – 39 с.
5. Крым курортный [Электронный ресурс]. – Режим доступа к сайту: <http://www.crimea-kurort.com/side/41-dosug/>
6. Страчкова Н.В. Оценка предложения рынка рекреационных услуг Крыма со стороны организаторов отдыха / Страчкова Н.В. // Культура народов Причерноморья. – 2000. – №14. – С.29-32.
7. Цёхла С.Ю. Инновационная политика в сфере международного туризма [монография] / С.Ю. Цёхла, И.М. Яковенко, Е.В. Яковенко. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2013. – 200 с.

# ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УКРАИНЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*ГУМЕННАЯ Александра, к.э.н., доцент*

*Кафедра маркетинга и управления бизнесом, Национальный университет «Киево-Могилянская академия», Киев, Украина*

**Summary.** *The purpose of this article is to review the main components of innovative business concepts, as well as evaluation of current practices of innovative entrepreneurship in Ukraine and its development prospects. This article examines the state of innovation entrepreneurship in Ukraine, in particular the youth entrepreneurship, in an interacting system of "business-science-universities", and proposes to use the experience of Estonia in building a society with a high innovation culture.*

**Ключевые слова:** *innovative entrepreneurship, innovative behavior, innovative culture of consumption.*

Развитие современного общества невозможно представить без новых решений в сфере технологии, техники, организационных форм и экономических методов хозяйствования. Благодаря активному поиску новых идей рыночным субъектом хозяйствования через попытку соединить внутренние и внешние возможности, а также пути выхода на рынок для развития бизнеса, предпринимателями может создаваться определенная ценность для потребителей.

В свою очередь, появление и внедрение в практику новых решений предусматривает функционирование эффективного механизма создания и продвижения инновационных продуктов. В условиях насыщенного рынка предпринимателю недостаточно произвести качественный продукт (товар, услугу, технологию) по «разумной» цене. Ему также следует с помощью эффективных инструментов воздействия сформировать слой лояльных к этому продукту и компании-разработчику посредников и потребителей.

Тема предпринимательства далеко не нова в научных и практических исследованиях отечественных и зарубежных специалистов. Однако в существующих исследованиях уделяется не достаточно внимания проблеме инновационного предпринимательства, в частности молодежного, во взаимодействующей системе «бизнес-наука-университеты».

Целью данного исследования является рассмотрение основных составляющих понятий инновационного предпринимательства, а также оценка существующей практики инновационного предпринимательства в Украине и перспектив его развития.

Согласно украинскому законодательству, предпринимательство – это самостоятельная, инициативная, систематическая, на собственный риск хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получение прибыли (ст.42 Хозяйственного Кодекса Украины). Подобное определение дается и в Законе Украины «Про предпринимательство» (ст.1).

Предпринимательство само по себе основано на инновациях, поскольку можно считать, что оно представляет собой принципиально новый тип ведения хозяйственной деятельности, базирующийся на инновационном поведении субъектов предпринимательства, на умении находить и использовать идеи, воплощать их в конкретные предпринимательские проекты.

Что же следует понимать под инновационным поведением?

Поведение предпринимателя может быть более или менее инновационным – это случайный поиск, испытание неизвестного, но также подразумевает трезвую оценку рисков в сопоставлении с потенциальными выигрышами, и возможности рисковать. По существу – инновационное поведение представляет собой развитие рационального поведения в иррациональную область, где царят понятия «динамизм», «креативность»

«инициатива», «смелость», и высвобождаются в обществе те возможности и потенциал, который многие интересные идеи превращают в реальность.

Одним из элементов инновационного поведения выступает инновационная культура, которая может считаться ключевым аспектом в процессе трансформации общественных ценностей с соответствующей перестройкой социально-экономического и культурного кругозора общества.

Поскольку культуру потребления в целом можно определить как совокупность материальных и духовных благ, знаний, норм и ценностей потребительского поведения, которые установились в обществе, то относительно инновационной культуры потребления мы можем сказать, что необходимые нормы и ценности формируются путем создания такой атмосферы в обществе, где присутствуют доверие потребителя, его лояльность, понимание единственно возможного (инновационного) варианта экономического развития, а также готовность активно внедрять именно такой вариант развития.

Некоторые исследователи считают, что на процесс принятия решения о покупке инновационных товаров, особенно товаров социальной природы, влияют преимущественно способ продвижения и потребительская привлекательность [7]. Их и необходимо, прежде всего, учитывать для активизации инновационной деятельности производителей и повышения спроса у потребителей, а также формирование инновационной культуры потребления в обществе. Потребительская привлекательность в данном случае означает восприятие потенциальным потребителем совокупности параметров, которые удовлетворяют важнейшие потребности потребителей, воплощенных в основные конструктивные, технологические, экологические, эргономические характеристики нового товара. С точки зрения потребителя новый товар реализует ту же потребность, что и старый, но имеет конкурентные преимущества по цене или качеству.

Развитые страны наработали достаточно эффективный инструментарий влияния на формирование адекватной современным условиям политики потребления, включающий стандартизацию и сертификацию потребительской продукции, контроль качества, экономическую поддержку инновационных экологических и ресурсо-экономных продуктов, проектов и технологий, а также проведение образовательных мероприятий [8, с.194]. Кроме того, потребительский спрос в инновационной сфере нужно направлять на инновационные продукты средне- и высокотехнологичных отраслей, тем более, что в кризисный период на фоне сокращения общего платежеспособного спроса растет спрос на инновационные высокотехнологические товары, а следовательно, должны увеличиваться и объемы их производства.

К сожалению, часто не разграничивают понятия «новация», «нововведение» и «инновация», хотя они не являются идентичными.

Новация – это новый порядок, новый метод, новое явление, новый материал и т.д. В «Большом толковом словаре современного украинского языка» инновация трактуется двояко – как нововведение и как комплекс мероприятий, направленных на внедрение в экономику новой техники, технологии, изобретений и т.д. [2, с.400]. Здесь же нововведением (новшеством) считается все новое, недавно или только введенное [2, с.625].

Таким образом, инновацию можно рассматривать как продукт (товар, услуга, технология) или как процесс.

В свою очередь, субъектами инновационного предпринимательства выступают как новаторы, так и инноваторы. У них разные задачи и разные функции.

Новатор – это изобретатель, открыватель, творец. Новатор изучает сущность процесса или явления, понимает его природу и целенаправленно изменяет какие-то параметры, что приводит к появлению новых свойств и качеств. Иногда новшество появляется, в виде «побочного эффекта» при экспериментах, которые изначально не предполагали открытие таких новых свойств. В тоже время инноватор – это организатор

процесса извлечения коммерческого потенциала, заложенного в новшестве и превращения его в прибыль. Взаимодействие новатора и инноватора можно продемонстрировать на известном примере из истории бизнеса [1].

В компании «3М» проводились эксперименты в рамках работ по улучшению качества клея для бумажного скотча. Но эксперимент оказался неудачным: клей получился слишком плотный, он не впитывался в бумагу и оказался непригоден. На том бы всё и закончилось, если бы спустя четыре года коллега экспериментатора по имени Артур Фрай не вспомнил про эту субстанцию. Он пел тогда в церковном хоре и всякий раз испытывал раздражение по поводу постоянно выпадавших из книг закладок. Тогда ему и пришло в голову воспользоваться для закрепления закладок клеем, который не проникает в бумагу, а соответственно не может повредить книгу. Так были изобретены стикеры – клейкие листочки. Однако первые партии клейких листочков продавались неуспешно. И лишь в 1980 г. продажи пошли по всей территории США, а годом позже продукция завоевала Канаду и Европу. В настоящее время стикеры настолько популярны, что их можно купить в любом магазине канцелярских товаров.

Исследователи компании «3М» были новаторами, они изобрели новый клей с новыми свойствами. Артур Фрай также был новатором, он придумал, как использовать новый клей для своих нужд.

Инноватором же был менеджер компании «3М», который организовал все работы по созданию нового товара – стикеров и выводу их на рынок. Инноватор – это тот, кто, используя новшество, создаёт продукт, имеющий или формирующий потребительский спрос, и организует удовлетворение этого спроса с целью получения прибыли. Именно новые потребительские качества (характеристики) товара позволяют рассчитывать на то, что найдутся потребители, которые оценят эти новые свойства и будут платить за них деньги. Поэтому с точки зрения рынка не имеет никакого значения, на каких принципах и с применением каких технологий изготовлен товар. Имеет значение лишь то, какую новую выгоду может получить потребитель от использования нового товара.

Таким образом потребители платят за потребительскую ценность и предпочитают выбирать высшую потребительскую ценность.

Понятие «потребительская стоимость» означает вещь (несколько вещей) или услугу, которые благодаря своим полезным свойствам удовлетворяют разнообразные человеческие потребности [3, с.352]. В то же время ценность определяется как диалектическое единство полезности вещи для потребителя, а также стоимости (общественно необходимых затрат производства) для производителя [3, с.898].

Поэтому некоторые специалисты считают верным перевод слова «value» именно как ценность, а не как стоимость. И «Value Added Tax» – это налог вовсе не на «добавленную стоимость», а на «добавленную ценность». Ведь не только непопулярно, но и нелогично брать с покупателя налог на более высокую себестоимость товара, которую он заплатил. Многие фирмы, даже описывая свои стратегические задачи, пишут «повысить стоимость для инвесторов и покупателей». Разумеется, повышать нужно не стоимость, повышать нужно ценность [6].

Ю.Захарова определила потребительскую ценность товара как совокупность показателей для потребителя, которые включают в себя его представление о качестве продукции, цене, расходах на эксплуатацию и др., а также выделила несколько групп ценностей в зависимости от временных факторов действия: базовые, постоянные, временные, сопутствующие, привнесенные и универсальные ценности [4, с.89]. Стоит отметить, что согласно этой теории успех продукта на рынке зависит от способности производителя наделить этот продукт набором дополнительных потребительских ценностей, которые смогут усилить базовые свойства и качество продукции для обеспечения его конкурентоспособности и привлечения внимания покупателей.

Дополнительные потребительские ценности часто и являются той инновационной составляющей, которая является объектом предпринимательской деятельности.

Сегодня стратегически важным является развитие инновационного предпринимательства. Оно предстает собой процесс, ориентированный на рискованные изменения, во время которого знания в культурном пространстве превращаются в конкурентноспособный продукт/услуги [9, с.121]

Поскольку знания в идеале создаются в университетах, то и «двигателем» инновационного предпринимательства являются студенты/аспиранты/докторанты совместно с научно-педагогическими кадрами. В этом случае новаторами выступают студенты и преподаватели университета, а инноваторами – представители бизнеса. Сегодня молодежное инновационное предпринимательство стремительно развивается во всем мире.

Опыт практических исследований в рамках выполнения проекта ТЕМПУС IV-5 «Инновационные лаборатории: использование открытых инновационных учебных платформ и исследовательской деятельности в образовании для предприятий с целью расширения участия и инновационного потенциала университетов в постсоциалистических обществах» (ИННОЛАБ) показал, что многие европейские страны в своем экономическом развитии делают акцент на молодежное инновационное предпринимательство. Например, Эстонию сейчас называют одной из наиболее развитых стран в инновационной сфере. На наш взгляд, это обусловлено как раз созданием и постоянным усовершенствованием системы инновационного предпринимательства, в том числе с государственной поддержкой. При этом, что особенно примечательно, навыки инновационной культуры и предпринимательства в Эстонии начинают прививать с детства (с 3-4 лет). Там существует программа при Торгово-промышленной палате, которая предусматривает предпринимательское образование для разных возрастных групп (Entrepreneurial education). С самыми маленькими много говорят об их мечтах, так как считается, что успешный бизнес рождается из мечты. С более старшими школьниками (10-14 лет) проводят занятия по финансовой грамотности. Также им рассказывают об основных «девизах» инновационного предпринимательства: «Начинай смело!», «Действуй креативно!», «Думай разумно!», «Будь ответственным и заботливым!». Это не значит, что все дети, когда вырастут, станут изобретателями или предпринимателями, но такие навыки не помешают в любой профессии. И так зарождается инновационная культура в обществе.

В Украине на сегодняшний день такой культуры еще нет, очень слабое взаимодействие между бизнесом и университетами. Опрос руководителей бизнеса в 2013 году, проведенный Фондом «Эффективное управление» показал, что бизнес пока не готов активно вкладывать средства в развитие инноваций в Украине, хотя и ощущает нехватку в передовых технологиях. При этом опрошенные топ-менеджеры особенно низко оценили затраты бизнеса на исследования и разработки, а также сотрудничество бизнеса с университетами. Оценки показателя сотрудничества университетов с предприятиями в НИИКР для регионов Украины очень низкие – средняя оценка для всех регионов Украины составила 3,01 бала из 7 (это уровень Болгарии, которая заняла 117-ое место в мире). В отраслевом срезе такое сотрудничество относительно лучше оценили в банках (3,32 бала) и инвесткомпаниях (3,57), а хуже всего – в торговле (2,74 бала) и в перерабатывающей промышленности (2,97 бала). [5, с.51]

В то же время понимание того, что нужно двигаться в этом направлении, понемногу в обществе появляется, т.к. тесное взаимодействие бизнеса с университетами и научными организациями обеспечивает высокую эффективность инновационной деятельности – от изобретения до его коммерческой реализации (что, кстати, тоже очень активно развивается в Эстонии)

Примером может служить создание во многих украинских университетах студенческих команд «Enactus».



Enactus – это международная неприбыльная организация, объединяющая талантливых студентов и ведущие компании в 36 странах мира. Студенческие команды Enactus реализовывают проекты в обществе при активной поддержке со стороны бизнеса. Сегодня Enactus – это 62000 студентов, 500 партнеров-компаний представителей бизнеса. Студенты создают команды в университетах под руководством преподавателя-наставника. Команды используют концепции бизнеса и предпринимательский подход для реализации проектов в обществе. Данные проекты направлены на улучшение качества та стандартов жизни людей через положительную силу бизнеса. Это примеры создания «цепочки ценности» и для студентов (как приобретение практических навыков), и для бизнеса (как решение практических проблем с помощью новых идей), и для общества.

Основная задача инновационного предпринимательства в Украине должна состоять в том, чтобы производить, «доводить» до конкретных потребителей новые (желательно высокотехнологические) товары (услуги) и получать за это материальное и моральное вознаграждение. Инновационное предпринимательство подразумевает использование любой возникшей ситуации, чтобы извлечь из этого выгоду. При этом успешные предприниматели отличаются тем, что не боятся проблем, а умеют совершенно неожиданным образом их решать.

### Литература

1. Бондаренко И.В. Новаторы и инноваторы: бег с препятствиями (часть 1) [Электронный ресурс] / И.В.Бондаренко. – Режим доступа: <http://interim-management.com.ua/innovation-entrepreneurship-venture-business/novator-innovator>
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол.ред. В.Т.Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ "Перун", 2003. – 1440 с.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Вид.дім «Академія», 2000. – Т.3. – 951 с.
4. Захарова Ю.А. Стратегии продвижения товаров [Текст] / Ю.А.Захарова. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2010. – 160 с.
5. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013 / Фонд «Ефективне управління». – К., 2013. – 232 с.
6. Котельников В. Современное определение потребительской ценности [Электронный ресурс] / В.Котельников. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/customer\\_value.html](http://www.cecsi.ru/coach/customer_value.html)
7. Райко Д.В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів / Д.В Райко // Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків: НТУ «ХП», 2003. – 19 с.
8. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України [Монографія] / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Ін-т економ.та прогнозів. НАН України, 2007. – 472 с.
9. Экономика знаний: интернационализация и систематика инноваций [Монография] / Коллектив авторов. – Вильнюс: Литовский инновационный центр, 2013. – 704 с.

## ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*ШВИДАНЕНКО Генефа, к.э.н., профессор  
Заведующая кафедрой экономики предприятий  
БОЙКО Татьяна, аспирант  
Кафедра экономики предприятий  
ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана», г. Киев, Украина*

**Summary.** *In the article processes of intellectual potential strategy planning and implementing are investigated. The main stages of the intellectual potential management process are described according to specific influence of environment and company's financial state on intellectual resources. Alternative types of intellectual potential management strategy are studied as well as the mechanism of defining the optimal one.*

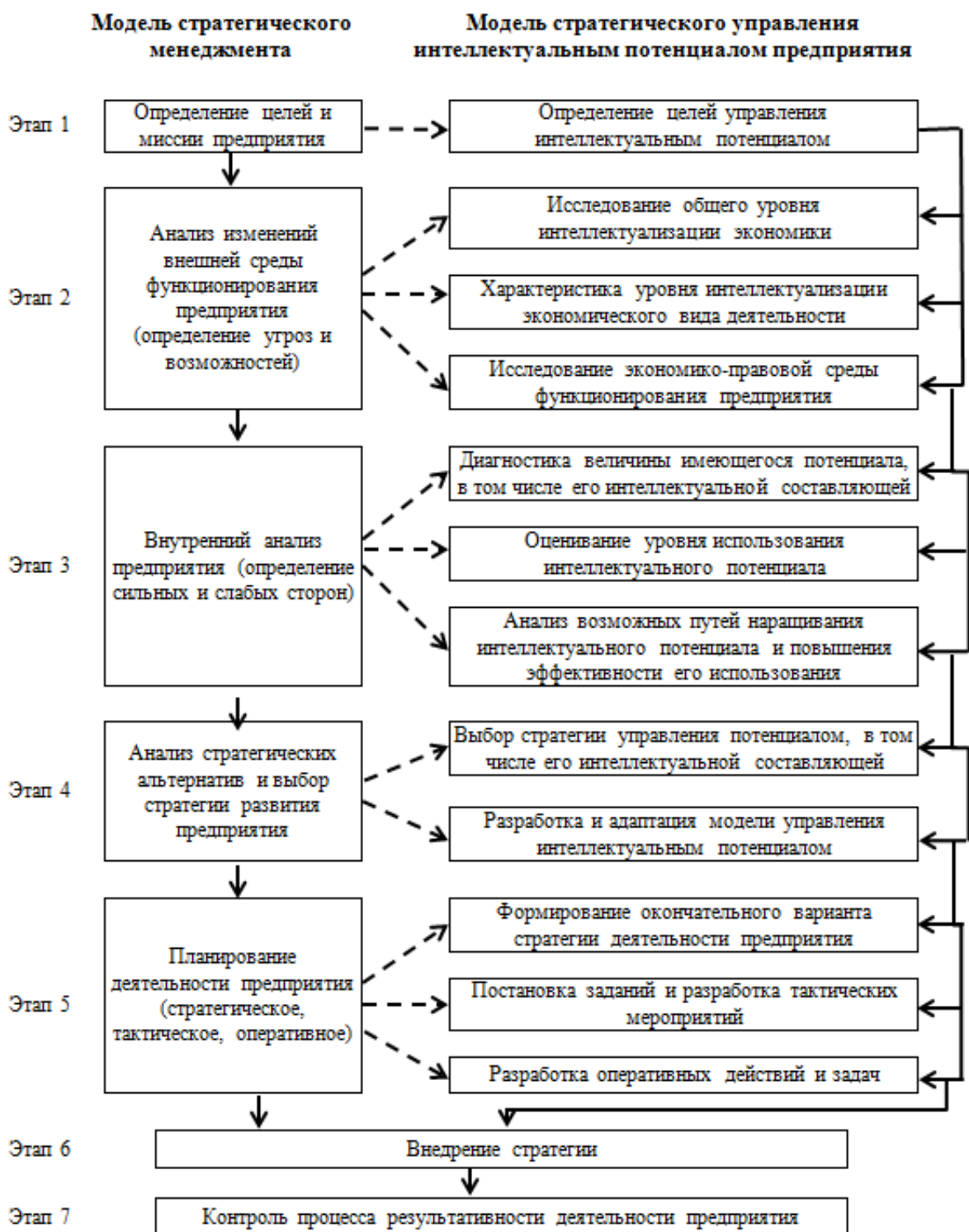
**Ключевые слова:** *интеллектуальный потенциал, стратегия управления интеллектуальным потенциалом, стратегический менеджмент.*

Эффективный менеджмент современного предприятия, стратегия развития которого направлена на максимизацию добавленной стоимости, должен ориентироваться, в первую очередь, на прогрессивные методы управления потенциалом. Глобальные тренды ускорения научно-технического прогресса и постепенного перехода к новому типу развития общества – экономике знаний – актуализируют приоритетность интеллектуальной составляющей потенциала как мощного источника обеспечения результативного хозяйствования.

Исследование категории «интеллектуальный потенциал» в различных ее проявлениях отражено в работах отечественных и иностранных ученых – О. Бутник-Сиверского, А. Кендюхова, А. Козырева, Л. Лукичёвой, А. Козырева, К. Э. Свейби, Л. Эдвинссона, Э. Брукинг, Т. Стюарта, Г. Рууса, Б. Лева, Р. Холла, Дж. Барни и др. Однако, некоторые аспекты проблематики остаются не полностью раскрытыми и требуют дальнейшего комплексного изучения.

Теоретические обобщения дают возможность рассматривать управление интеллектуальным потенциалом предприятия как сложный, подчиненный его стратегическим намерениям и целям, непрерывный процесс формирования, сбалансирования, использования и совершенствования интеллектуальных ресурсов. В основании этого процесса прослеживается взаимосвязь с общеэкономической концепцией стратегического менеджмента, но внимание акцентируется на специфических факторах и условиях, связанных с особенностями интеллектуальных ресурсов [1, 3]. Детальное изучение этой проблематики позволяет конкретизировать модель стратегического управления интеллектуального потенциала (рис. 1).

На первом этапе стратегического управления интеллектуальным потенциалом происходит постановка целей, в которых должны быть учтены такие аспекты: повышение эффективности использования имеющегося уровня потенциала, расширение потенциальных возможностей портфеля ресурсов и их будущее воспроизводство. Целеполагание осуществляется согласно стратегическим намерениям предприятия и роли интеллектуального потенциала в их достижении.



**Рис. 1. Стратегическое управление интеллектуальным потенциалом в модели стратегического менеджмента предприятия**

Второй этап данного процесса предполагает анализ угроз и возможностей внешней среды. Для развития потенциала предприятия в целом важным является полное исследование воздействия факторов макро- и мезосреды. Непосредственно на процесс формирования и использования его инновационной составляющей – интеллектуального потенциала – значительное влияние имеют:

- Уровень интеллектуализации экономики страны. Чем выше наукоемкость экономики, тем большую роль играет интеллектуальный потенциал в деятельности предприятий, что, в свою очередь, обуславливает развитие интеллектуальных ресурсов и

возможностей их приращения. Доступность и значительная вариация интеллектуальных продуктов увеличивает возможности обеспечения ими эффективной деятельности субъектов хозяйствования. С другой стороны, такая ситуация может оказать побочный результат – потерю способности генерирования дополнительной стоимости через эффект первопроходца и уменьшения свойства редкости.

– Уровень интеллектуализации отрасли. Непосредственно влияет на взаимосвязь между создаваемой добавленной стоимостью и привлеченными интеллектуальными ресурсами. В случае осуществления основной деятельности на простом превращении материальных ресурсов и использовании персонала со сравнительно невысоким уровнем квалификации, предприятия могут приписывать более низкий приоритет интеллектуальному потенциалу в сравнении с производственным. Однако возможна и противоположная ситуация, когда исчерпываются возможности роста продуктивности только за счет материальных активов, а ключевым источником развития могут стать интеллектуальные ресурсы.

– Экономико-правовая среда. Прямое влияние на угрозы или возможности использования интеллектуального потенциала осуществляют элементы экономико-правового механизма учета нематериальных активов, регулирования интеллектуальной собственности, формирования конкурентной среды, применение ограничений или стимулирования отдельных видов деятельности (например, через налоговые льготы).

Третий этап этой модели включает комплексную диагностику состояния интеллектуальных ресурсов и их продуктивных возможностей во временном континууме, а именно: анализ уже сформированной в прошлом совокупности интеллектуальных ресурсов и уровня их использования, а также будущих аспектов развития интеллектуального потенциала. В процессе формирования стратегии важным является выбор методов оценивания интеллектуального потенциала, с учетом которых обосновываются выводы относительно его качественных и количественных параметров.

На четвертом этапе происходит анализ альтернатив и обоснование оптимального варианта как самой стратегии управления интеллектуальным потенциалом, так и формы ее внедрения. На процесс выбора стратегии влияют ключевые параметры, к которым, на наш взгляд, следует отнести: обеспеченность предприятия ресурсами, необходимыми для проведения его операционной деятельности; величина интеллектуального потенциала и его соответствие современным требованиям развития субъекта хозяйствования; состояние целевого рынка; общие перспективы развития предприятия. Основная стратегия будет определять цели управления, но в конкретных случаях возможно применение элементов других стратегий для их достижения.

Следующий этап предполагает формирование стратегического плана, а также его детализацию и актуализацию на тактическом и операционном уровнях. Результатом должны быть программы действий с обоснованными задачами, сроками, исполнителями.

На шестом и седьмом этапах происходит внедрение стратегии и контроль ее результативности с помощью механизма обратной связи, осуществляемого как для оценивания процесса имплементации, так и верификации самой стратегии.

Базисные сущностные характеристики управления интеллектуальным потенциалом соответствуют общепризнанным экономическим понятиям в сфере менеджмента, что позволяет нам использовать метод аналогий для обоснования альтернативных стратегий. Теория менеджмента выделяет три основные типы общекорпоративных стратегий – роста, стабилизации, сокращения, а также несколько подтипов в пределах конкретной стратегии. Основываясь на указанных концепциях, а также учитывая особенности управления интеллектуальным потенциалом, выделим возможные альтернативные стратегии:

- 1) стратегия первичного формирования интеллектуального потенциала;
- 2) стратегия развития интеллектуального потенциала;
- 3) стратегия стабильности интеллектуального потенциала:
  - ✓ простое воспроизводство;

- ✓ обеспечение эффективного функционирования;
- 4) стратегия санации интеллектуального потенциала:
  - ✓ реструктуризация;
  - ✓ перепрофилирование.

Концепция формирования и развития интеллектуального потенциала является относительно новой, что обусловлено ориентацией большинства предприятий на материально-техническую, трудовую или финансовую составляющие общего потенциала. Соответственно, применение стратегии первичного формирования интеллектуального потенциала целесообразно для субъектов хозяйствования, которым необходима организация процессов идентификации, оценивания и управления интеллектуальными ресурсами.

Стратегия развития предполагает акцентирование стратегических намерений и целей управления на активное количественное и качественное наращивание интеллектуального потенциала. Такой тип стратегии может быть использован для предприятий со стабильным финансово-экономическим состоянием, значительным уровнем интеллектуализации деятельности, поскольку именно при таких условиях предприятие достигает максимальной продуктивности, дальнейший рост которой возможен только за счет увеличения интеллектуального потенциала.

Стратегия стабильности может быть реализованной в системе управления интеллектуальным потенциалом в двух случаях. В первом, стратегия простого воспроизводства эффективна, когда предприятием еще не достигнуто такого уровня ресурсного обеспечения, которое позволило бы максимально реализовать имеющиеся потенциальные возможности. В таких условиях основной целью управления предприятием является использование минимального объема ресурсов для выхода на точку безубыточности, при сохранении величины текущего интеллектуального потенциала с определением путей его увеличения без привлечения значительных инвестиций. Во втором, для предприятий с устойчивым финансово-экономическим состоянием, но сравнительно незначительными дальнейшими возможностями развития, оптимальной будет стратегия обеспечения эффективного функционирования интеллектуального потенциала, в основе которой – достижение определенного уровня продуктивности при минимизации затрат.

Оптимальное применение стратегии сокращения возможно в случае кризисного финансового состояния или вероятности его наступления в деятельности предприятия, или сокращение емкости целевого рынка. В первом случае согласно стратегии реструктуризации необходимо первоочередное изменение портфеля интеллектуальных ресурсов для повышения интеллектуального потенциала и эффективности функционирования предприятия в целом. Для второй ситуации наиболее приемлема стратегия перепрофилирования, предполагающая поиск возможностей создания стойких конкурентных преимуществ на других рынках и обновление базы интеллектуальных ресурсов для их формирования.

Тип стратегии управления интеллектуальным потенциалом, на наш взгляд, зависит от входных значений ключевых параметров, что позволяет описать алгоритм выбора оптимального варианта стратегии (рис 2).



**Рис 2. Алгоритм выбора типа стратегии управления интеллектуальным потенциалом предприятия**

Таким образом, стратегия управления интеллектуальным потенциалом предприятия формируется и внедряется в рамках комплекса стратегического менеджмента с учетом специфики используемых интеллектуальных ресурсов. Ключевые параметры внешней и внутренней среды субъекта хозяйствования определяют основной тип стратегии управления интеллектуальным потенциалом, выбор которого происходит с помощью приведенного алгоритма. Дальнейшее исследование данной проблематики предполагает обоснование методических подходов формирования модели управления для каждой альтернативной стратегии.

#### Литература

1. Al-Ali N. Comprehensive intellectual capital management: Step-by-Step/ N. Al-Ali. – John Wiley & Sons, 2003. – 312 p.
2. Barney J. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney, D.N. Clark. – Oxford University Press, 2008. — 327 p.
3. Grant R. M. Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. – Wiley, John & Sons, Incorporated. – 2004. – 392 p.
4. Roos G. Managing Intellectual Capital in Practice / G. Roos, S. Pike, L. Fernström. – Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2006. — 384 p.
5. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал. / О.Б. Бутнік-Сіверський // [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/butniksiverskiy\\_intelektual\\_capital\\_theoretical\\_aspect.doc](http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/butniksiverskiy_intelektual_capital_theoretical_aspect.doc)

# ФОРМИРОВАНИЕ БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СЕКТОРА – ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ХИМИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА В УКРАИНЕ

*ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор*

*Зав. кафедрой менеджмента*

*ВАКУЛИЧ Анжела, к.х.н., доцент*

*Кафедра менеджмента ГВУЗ “Украинский государственный химико-технологический университет”, г. Днепрпетровск, Украина*

**Summary.** *In the article the state of chemical industry is analysed in a post-crisis period. Basic factors which have negative influence on the financial results of activity of enterprises of chemical industry are determined. In modern terms development of any sector of economy can take a place only on the base of innovations. Innovative development of chemical industry it is related to the biotechnology. A production of biopolimers and creation of products on their basis is the innovative approach to the decision of problems of both chemical production and ecological problems.*

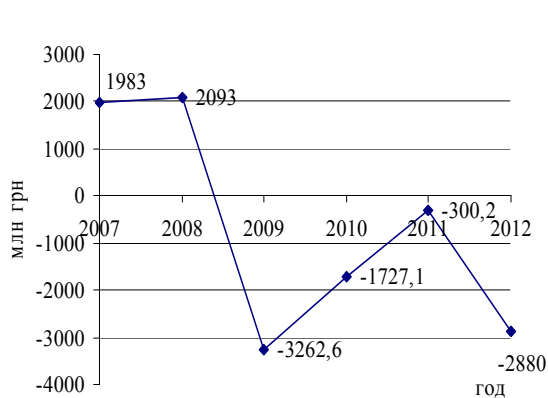
**Keywords:** *hi-tech products, innovative development, bioindustry, biogeotechnologies, sinergistical effect.*

Трансформация украинской экономики, которая началась в последнем десятилетии XX века, оказала существенное влияние на развитие промышленности Украины. Необходимо отметить, что изменения в украинской экономике происходит на фоне глобальных процессов в мировой индустрии. Финансовый кризис мирового масштаба 2008 года показал, насколько украинская экономика чувствительна к происходящим глобальным процессам. Поэтому развитие отечественной промышленности должно базироваться на тех тенденциях, которые имеют место в экономиках развитых стран. Успешное развитие национальной экономики демонстрируют те страны, которые в качестве приоритета избрали инновационный путь развития. Инновационная экономика – это экономика знаний и высоких технологий. Актуальной проблемой является определение перспективных технологий, которые способны дать основу для инноваций. Вопросы инновационного развития экономики были предметом исследования для таких ученых-экономистов, как Й.Шумпетер [1], П.Друкер [2], О.Амоша [3], О.Прокопенко [4]. Однако практически отсутствуют отраслевые исследования инновационной деятельности, в том числе для химической отрасли.

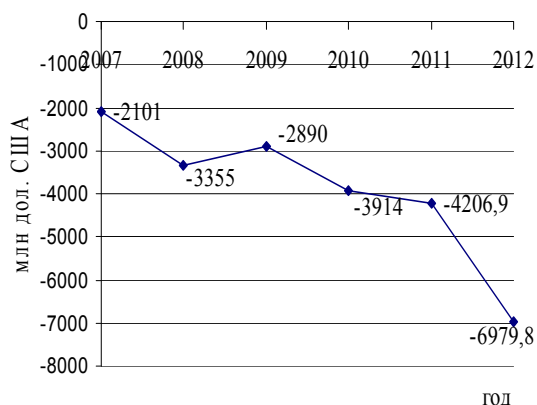
Химическая отрасль является одной из важнейших составляющих промышленности Украины. Поэтому все те системные проблемы, которые за последние два десятилетия накопились в экономике Украины, последствия мирового финансового кризиса, имели непосредственное влияние на химическую отрасль. Подводя итоги двадцатилетнему периоду (1992-2011 гг.) развития промышленности Украины, ведущий экономист Украины, академик НАН Украины Александр Амоша отмечает, что критическое отставание Украины от стран с развитой индустрией связано со следующими негативными тенденциями: произошла масштабная структурная деградация экономики с потерей ряда значимых отраслей (легкая промышленность, подвиды машиностроения); значительно сократились абсолютные объемы выпуска и продаж основных видов промышленной продукции; присутствие украинской промышленности на внешних рынках отмечается только в сырьевых и низкотехнологичных сегментах [5]. Все эти негативные тенденции имели место и в химической отрасли, что сказалось на результатах ее деятельности.

Химический комплекс является важной составляющей украинской экономики. В 2008 году на долю химической и нефтехимической отрасли приходилось 6,1% от общего объема реализованной продукции по промышленности [6, с. 112]. В 2012 году этот

показатель составлял 9,3% [7]. Но финансовые результаты работы украинских предприятий химической отрасли на протяжении последних лет имели отрицательные значения (рис.1). Даже та позитивная динамика, которая наметилась после кризисного периода в 2010-2011 гг., являлась неустойчивой, так в 2012 году отрицательный финансовый результат работы предприятий составил -2880 млн.грн., а рентабельность операционной деятельности -6,3% .



**Рис.1. Финансовый результат деятельности химических предприятий**



**Рис. 2. Внешнеторговое сальдо для химической продукции**

Анализ экспортно-импортных поставок Украины показывает рост внешнеторгового оборота продукции в химическом секторе, так в 2012 году объем поставок составлял 19112 млн.дол.США, что на 34% больше чем в 2010 году [7], однако, если перейти к рассмотрению динамики изменения внешнеторгового сальдо (рис.2), то прослеживается устойчивая негативная тенденция, причем, показатель 2012 года превышает аналогичный показатель докризисного периода 2007 года в 3,3 раза. Эти данные свидетельствуют о том, что внутренний рынок химической продукции усилил свою импортозависимость. Структура экспортно-импортных поставок приведена в таблице .

Исходя из табличных данных можно утверждать, что в структуре экспортных поставок Украины преобладает доля сегментов сырьевой направленности (неорганическая и органическая продукция), а структура импорта является более диверсифицированной и в ней доминируют высокотехнологичные сегменты (производство первичных пластмасс и изделий на их основе, производство шин и резинотехнических изделий, фармацевтическая продукция).

Причины сложившейся кризисной ситуации в химическом комплексе Украины обусловлены теми же тенденциями, которые прослеживаются для всей украинской промышленности в целом. К основным факторам, которые негативно повлияли на состояние химической отрасли Украины можно отнести: рост себестоимости продукции через рост цен на сырье (нефть и газ); снижение доли производств высокотехнологичной продукции и усиление сырьевой направленности экспорта; усиление тенденции импортозависимости внутреннего рынка; прямые иносемные инвестиции являются недостаточным для развития химической отрасли.

Преодоление кризисных явлений, которые сложились в химическом производстве Украины, должно происходить по пути использования инновационных технологий. Наряду с информационными и нанотехнологиями, во многих секторах мировой экономики успешно применяют биотехнологии. Использование биотехнологий позволяет получать качественные продукты питания, фармпрепараты и экологически безопасные химические материалы и изделия на их основе, биотопливо, генномодифицированные растения.



**Таблица 1. Структура внутреннего производства химической продукции в Украине и ее экспортно-импортные поставки**

Секторальное наименование продукции	Структура 2011 г.(%)			Структура 2012 г. (%)		
	внутреннее производство	экспортные поставки	импортные поставки	внутреннее производство	экспортные поставки	импортные поставки
Неорганическая химия	17	28,4	2,4	18	28,0	2,1
Минеральные удобрения	19	28,8	5,8	19	29,6	6,0
Моющие средства	5	1,8	3,5	5	2,2	3,3
Пластмассы в первичной форме и изделия из них	24	12,1	27,3	22	12,8	26,2
Изделия из резины	3	2,7	8,7	3	3,6	8,1
Органическая химия	13	10,3	7,5	11	6,5	7,1
Фармацевтическая продукция	11	3,6	23,0	12	4,0	25,3
Иная продукция	8	12,3	21,8	10	13,3	21,9

Тенденции развития передовых экономик мира таковы, что биотехнология признана одной из ключевых критических технологий. Поэтому для ряда стран биотехнология является одним из приоритетных направлений инновационного развития экономики. Об этом свидетельствуют следующие данные:

- годовой оборот мировой биоиндустрии в 2011 году составлял около 1107 млрд.долл.США, что на 6,8% больше в сравнении с 2010 годом;
- в кризисном 2008 году наибольшие инвестиции в размере 65,2 млрд. долл.США были направлены в биотехнологический сектор, причем значительную часть инвестиций в большинстве стран берет на себя государство, так в Китае биотехнология имеет высший приоритет по сравнению с другими направлениями, поэтому государственные инвестиции в биотехнологическую отрасль с 2005 года по 2010 год возрастают в 10 раз до 9 млрд.долл.США;
- в европейских странах принята системная стратегия развития биоиндустрии, для реализации которой с 2000 года до 2013 было выделено 50 млрд.евро;
- в 2009 году численность биотехнологических компаний в США составляла 1500, Европе – 1700, Китае – 900, Бразилии – 300, Индии – 330 (к сожалению в Украине не зарегистрировано ни одного подобного предприятия).

Украинский рынок характеризуется отсутствием собственных инновационных биотехнологических продуктов, поэтому первым шагом для формирования биоиндустрии в Украине может стать применение биотехнологии в химической отрасли. Это в свою очередь позволило бы и химической отрасли найти новые подходы для выхода из кризиса.

Биотехнологии в химическом производстве могут быть использованы в производствах: фармацевтических препаратов, пластмасс и изделий на их основе, органических веществ. Данные структуры импортных поставок (таблица ) показали, что большая их часть приходится на производство полимерных материалов и продукции на их основе (26,2%), а также фармацевтической продукции (25,3%). Эти сектора относят к высокотехнологичным, поэтому сочетание их с биотехнологией позволит получить инновационную продукцию, востребованную как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Если из двух направлений выбирать приоритетное, то на наш взгляд, преимущество имеет сектор производства пластмасс и изделий на их основе. Анализ возможностей фармацевтического сектора показывает, что украинскому производителю достаточно сложно конкурировать с лидерами биотехнологических разработок, т.к. это

производство характеризуется высокой наукоемкостью, научные исследования в этой области требуют значительных финансовых вложений, а внедрение их в производство происходит за длительный период времени. Формирования бионаправления в секторе производства пластмасс может происходить на базе уже сложившихся в стране предпосылок.

Пластмассы (полимерные материалы) и изделия на их основе имеют широкую сферу применения. Полимерные материалы используют в качестве строительных материалов (20%), в автомобилестроении (8%), для производства электропромышленных товаров (8%), в сельском хозяйстве (3%), в производстве товаров для дома (5%), для производства упаковочных материалов 37%. Особый интерес представляют полимерные материалы, которые используют в качестве упаковки. Это обусловлено тем, что свойства полимеров позволяют надежно защитить товар от повреждений, загрязнений, а для пищевых продуктов продлить срок хранения. Однако, при всех позитивных качествах, они имеют ряд недостатков: для производства полимерных материалов используют невозобновляемые ресурсы (нефть и газ); используемые сырьевые ресурсы являются импортируемыми, поэтому колебания мировых цен на нефть и газ существенно влияют на производственный процесс; после окончания жизненного цикла эти материалы попадают в отходы и на протяжении нескольких десятилетий не утилизируются в природных условиях, а это приводит к экологическим проблемам, которые в Украине приобретают угрожающие масштабы.

На сегодняшний день противопоставить полимерным материалам целесообразно биополимеры, которые по своим качественным характеристикам не уступают традиционным. Биополимеры могут быть получены из растительного сырья собственного производства (зерно, кукуруза, картофель). Производство изделий на основе биополимеров не требует специального оборудования, поэтому могут быть задействованы традиционные технологии. Главное преимущество этих материалов состоит в их экобезопасности. В природных условиях биополимеры деградируют достаточно быстро, с образованием безопасных веществ (углекислый газ, вода, гумус), которые находятся в замкнутом цикле (углекислый газ фиксируется растениями в процессах фотосинтеза). Эти преимущества определили развитие мирового рынка биополимеров, так если в 2010 году емкость этого рынка составляла 0,72 млн. тонн, то в 2012 году она увеличивается практически в 3 раза и составляет 2,03 млн. тонн. Участниками рынка биополимеров являются страны Европейского Союза, США, Канада, Япония, Австралия. Важной стратегической задачей химической отрасли Украины является входение в рынок биополимеров. Для этого в стране уже сформировалось ряд предпосылок, а именно: наличие собственного сырья растительного происхождения; возможность использования традиционной технологии и достаточный опыт в этой сфере; наличие инфраструктуры переработки.

Появление отечественного рынка биополимеров повлияет на формирование в стране постоянно востребованного рынка зерновых. Производство кукурузы в Украине за последние пять лет возрастает с 7,421 млн. тонн в 2007 году до 20,922 млн. тонн в 2012, практически в 3 раза, большая часть этой продукции предназначена для экспорта. Основными потребителями являются страны Евросоюза, в которых в результате глубокой переработки этого сырья получают инновационную продукцию: биополимеры и изделия на их основе, а также биотопливо. Необходимо учитывать, что для экспорта зерновых существуют ограничения по темпам роста, т.к. на рынке присутствует достаточно предложений от других производителей. Поэтому развитие собственного рынка зерновых за счет глубокой их переработки – это важная задача сегодняшнего дня. Создание производств по глубокой переработке зерновых позволит создать дополнительные рабочие места в тех регионах, которые считаются депрессивными. Использование полимерной продукции на базе растительного сырья снизит экологические риски, связанные с ее утилизацией. Таким образом, формирование биотехнологического сектора в химической отрасли будет иметь синергетический эффект, который отразится на деятельности АПК.

Основной проблемой для формирования украинского рынка биополимеров, является вопрос их стоимости. На сегодняшний день их цена больше, чем стоимость традиционных полимеров. Однако для стран Евросоюза экологические требования к продукции стали важнее, чем ценовой фактор. Поэтому правительственные постановления, законодательные акты и система налогообложения европейских государств, направлены на ужесточение экологических требований, которым должна соответствовать полимерная упаковка и другие изделия из пластмасс. Такой уровень государственной поддержки и законодательной среды оказали решающее влияние на становление и развитие европейского рынка биополимеров.

**Выводы.** Проведенный анализ деятельности предприятий химической промышленности Украины показал, что отрасль находится в кризисном состоянии. Дальнейшее развитие отрасли зависит от ряда факторов, но главной стратегической задачей является изменение структуры производства с ориентацией на высокотехнологичные сектора. Использование биотехнологии с целью получения биополимеров и продукции на их основе направлено на достижение поставленной задачи. Опыт европейских стран показывает путь реализации данной стратегии. Сформировавшиеся предпосылки дают основу для создания биотехнологического сектора в украинской промышленности. Перспективы реализации данного проекта позволяют говорить об инновационности предлагаемого пути развития химической отрасли.

#### Литература

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
2. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер; [пер. с англ.] – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
3. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О.І. Амоша // Економіст. – 2005. – №6. – С.28–32.
4. Прокопенко О. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності: моногр. / О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2010. – 395 с.
5. Амоша А. Неоиндустриализация и новая промышленная политика Украины / А.И. Амоша, В.П. Вишневский, Л.А. Збарзская // Экономика промышленности. – 2011. – № 1-2 (57-58). – С.3-33.
6. Статистичний щорічник України за 2008 рік / за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Інформаційно-аналітичне агентство, 2009. – 566 с.
7. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ – ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ВНЕШНИХ ИНДИКАТОРОВ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ

*ПОЖУЕВА Татьяна, к.э.н., доцент*

*Кафедра маркетинга, Государственного высшего учебного заведения «Украинский государственный химико-технологический университет», г. Днепропетровск, Украина*

**Summary.** *It is argued that the enterprise economic security is extremely important for the competitiveness forming. It is argued that the enterprise with the help of economic security management process has a possibility to increase its sustain. It is proved, that one of the main external indicators of enterprise economic security diagnostics is entity competitiveness, because if the enterprise could form high enough competitive status, then its advantages become long-term and sustainable, besides they determine the economic success in the future.*

**Keywords:** *economic security, economic protection, economic system, industrial enterprise, financial equilibrium.*

Современные реалии рыночной экономики достаточно неоднозначно отразились на развитии производственного сектора экономики Украины. Поэтому данное влияние на функционирование украинских предприятий, следует анализировать через интеграцию национальной экономики в мировую, а также через обязательное формирование в них внутренней экономической защищенности. Это необходимо рассматривать в контексте системы обеспечения общей безопасности не только предприятий, но и государства в целом. Безусловно, экономическая защищенность это стратегически важная составляющая экономики, первоочередной задачей которой является сохранение при любых условиях собственного производства и высокой конкурентоспособности продукции [1, с.84].

Актуальность исследований в области экономической защищенности определяется тем, что в современных условиях защищенность является ключевым фактором экономической стабильности предприятий.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы экономической защищенности привлекает к себе все большее внимание ученых-экономистов, т.к. она является инновационной для экономической системы Украины. В этом направлении плодотворно работают такие ученые как Алексеев И.В., Жидяк О.Р, Нюрков Р.Я., Ружицкий А.В., Федюшин Л.М., Хома И.Б., Штамбург Н.В. и другие.

**Изложение основного материала.** Экономическую безопасность предприятия можно рассматривать как состояние всех ресурсов предприятия (капитала, трудовых ресурсов, информации, технологий, техники и т.д.) и предпринимательских способностей, при которых возможно эффективное их использование для стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, а также способность предотвращать, или быстро нивелировать различные внутренние и внешние угрозы. Целью обеспечения безопасности предприятия должно стать комплексное противодействие потенциальным и реальным угрозам, устранение или минимизация которых должно гарантировать хозяйствующему субъекту успешность функционирования в нестабильных условиях внешней и внутренней среды.

При этом безопасность предприятия должна обеспечиваться по следующим направлениям: экономическом, в том числе коммерческом, научно-техническом, информационном, кадровом, физическом, социальном [2, с.312].

Экономическая защищенность промышленного предприятия – это экономическая категория, характеризующая на конкретном предприятии, определенное экономическое явление, в основе которого лежит отсутствие угрозы влияния дестабилизирующих факторов внутренней и внешней среды на экономическую деятельность, которая присуща всем структурным функционирующим элементам экономической системы, занимающихся финансово-экономической и производственной деятельностью. В свою очередь, состояние экономической защищенности коррелируется с удовлетворительным или неудовлетворительным финансовым состоянием предприятия, отражается в количественном измерении его текущей экономической защиты [1, с.85].

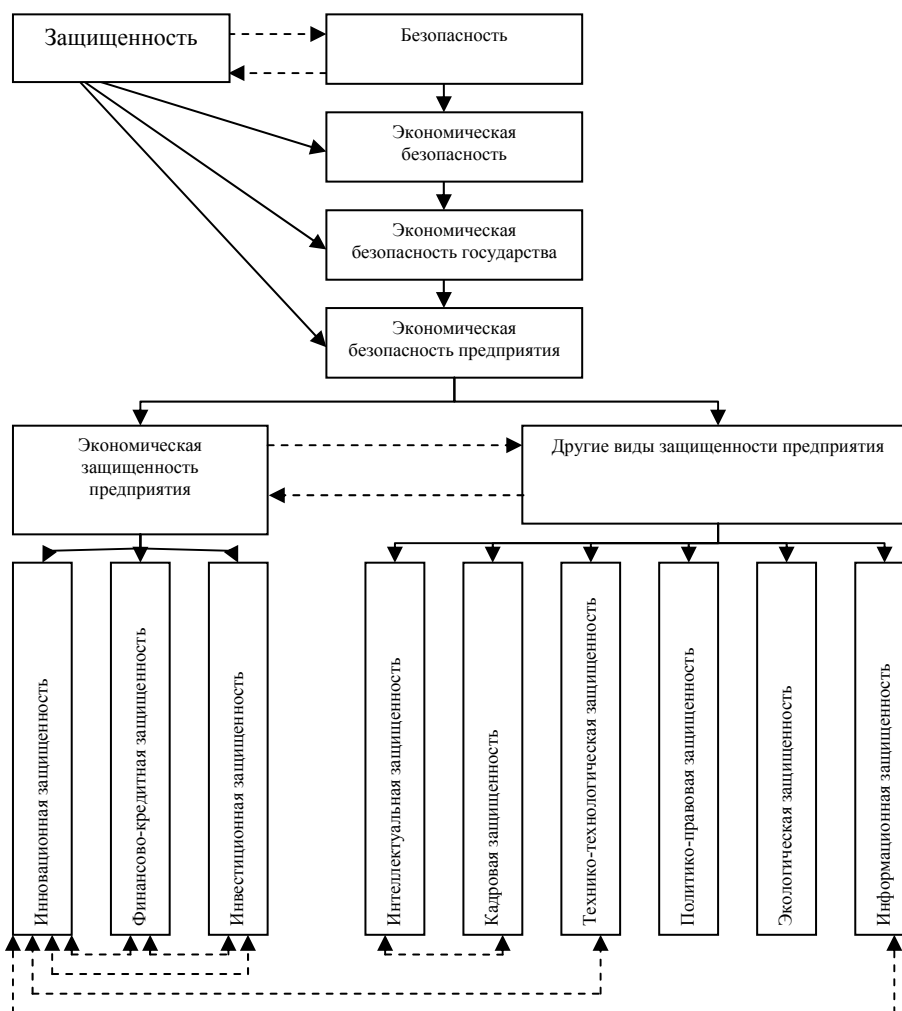
Категории – «экономическая защищенность» и «экономическая безопасность» определяют состояние предприятия, при котором его деятельности ничего не угрожает. Но можно ли считать понятие «экономическая защищенность» и «экономическая безопасность» предприятия синонимами, или их все же следует целенаправленно отделить согласно пониманию полноты сущности этих экономических категорий. Для этого установим структурно-эволюционную взаимосвязь между категориями «защищенность», «безопасность», «экономическая защищенность» и их структурными элементами (рисунок).

Приведенная схема показывает, что термины «защищенность» и «безопасность» занимают одновременно самый высокий уровень иерархии, так как их вполне можно считать синонимами. Однако категория «экономическая защищенность» и категория «экономическая безопасность» на микроуровне не совсем взаимозаменяемые термины, потому что в эволюционном плане именно «экономическая безопасность» производит «экономическую защищенность» уже как неотъемлемый составной элемент, причем дифференцируя в своем составе наряду с экономической защищенностью еще и другие

виды защищенности современного промышленного предприятия, которые тоже могут воздействовать, на обособленное состояние экономической защиты предприятия, будучи одновременно, полностью самостоятельными элементами, которые отвечают за различные категории защиты в составе общей безопасности предприятия.

Категория «экономическая защищенность» базируется на основных структурных свойствах промышленного предприятия таких как эффективность, надежность, постоянство, устойчивость, дееспособность и гибкость, которые, в свою очередь, будут зависеть от состояния платежеспособности, ликвидности, кредитоспособности и конкурентоспособности соответствующего предприятия и отвечать за его общую безопасность в спектре соответствия всем этим свойствам [3, с.7-8].

Вполне понятно, что на сегодняшний день без такой экономической категории, как «экономическая защищенность», не может существовать ни одна современная экономическая система. Промышленные предприятия относятся к наиболее важной сфере народного хозяйства – к материальному производству, для которого диагностика с позиции финансово-экономической оценки, проведенной на текущий момент времени в соответствующий отрезок жизненного цикла просто необходима для предотвращения неконтролируемых последствий хозяйствования, которые могут достаточно быстро разрушить всю промышленность страны.



Условные обозначения:  
 → Взаимосвязь с нижним производным структурным уровнем  
 → Установление наиболее тесной взаимосвязи между  
 ← структурными элементами одного иерархического уровня

**Рис.1. Структурно-эволюционная взаимосвязь между категориями «защищенность», «безопасность», «экономическая защищенность» и их структурными элементами**

Учитывая тот факт, что именно предприятия занимаются добычей и переработкой промышленного и сельскохозяйственного сырья в готовую продукцию для дальнейшего использования ее в общественном производстве и для личного потребления, т.е. имеют четко выраженные индивидуальные потребности, поэтому категорию «экономическая защищенность» следует отнести к одной из основных современных экономических категорий, которая должна найти свое место в научных исследованиях с целью всестороннего обоснования понимания ее сущности и выделения уже с ее помощью границ и структуры интегрированной защиты отечественных промышленных предприятий с точки зрения профилирующих ее экономических позиций [4, с.138].

На сегодняшний день в условиях нестабильной экономической ситуации в Украине имеют место экономические преступления, которые препятствуют основам хозяйственной деятельности государства и, таким образом, дестабилизируют сам процесс управления экономической защищенностью. Толчком к зарождению экономических преступлений на предприятии может стать недобросовестная конкуренция, противоправная деятельность криминальных формирований, с целью поиска хозяйствующим субъектом новых путей быстрого обогащения.

Если в процессе управления экономической защищенностью предприятия сформирован действенный механизм обеспечения устойчивости предпринимательской деятельности, который в дальнейшем будет подвергаться постоянному текущему контролю своего состояния через своевременную диагностику, то гораздо легче предотвратить некоторые экономическим преступлениям, например, связанным с процессом банкротства [5, с.148].

Безусловно, именно состояние равновесия, и прежде всего финансового равновесия для хозяйствующего субъекта, является важным индикатором защиты потенциала финансовой устойчивости предприятия. Нарушение финансового равновесия является следствием несбалансированности активов и обязательств по срокам, отсутствию чистого оборотного капитала и наличия противоречий между ликвидностью, рентабельностью и финансовой стабильностью. Именно это в последнее время способствовало снижению финансово-экономического потенциала на промышленных предприятиях реального сектора экономики Украины, а также привело к нарушениям финансового равновесия и соответственно к снижению экономической защищенности, что подтверждается растущей динамикой количества зафиксированных убыточных промышленных предприятий.

Внешним проявлением факторов, влияющих на общее состояние экономической защищенности предприятия является ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность и конкурентоспособность предприятия. Между этими факторами существует тесная двухсторонняя связь. В частности обеспечение защищенности состояния кредитоспособности предприятия возможно лишь при наличии у предприятия соответствующих средств, объемов основных и оборотных фондов, то есть ликвидных активов, для осуществления своевременной оплаты предусмотренных договором заемных средств.

Одним из основных внешних индикаторов диагностики общего состояния экономической защищенности хозяйствующего субъекта является конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность предприятия – это уровень компетентности, по сравнению с другими оцениваемыми предприятиями-конкурентами, прежде всего по таким основным параметрам как: технология, практические навыки, профессиональные знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, политика сбыта, уровень управления, коммуникации, качество систем управления, производство продукции и, безусловно, инновационность продукции и т.п. Если промышленное предприятие сможет сформировать достаточно высокий конкурентный статус, т.е. сохранить при любых условиях свою динамично стабильную позицию в конкурентной борьбе по выпуску и реализации готовой продукции, то его конкурентные преимущества станут прочным стержнем долговременной защиты данного субъекта хозяйствования

среди группы предприятий-конкурентов аналогичной отрасли и определяют его дальнейший экономический успех [3, с.9-10].

**Выводы:** проведенное исследование показало, что такая категория, как «экономическая защищенность» характеризует отсутствие угрозы влияния дестабилизирующих факторов внутренней и внешней среды на экономическую деятельность предприятия. Защищенность играет важную роль для гармоничного и эффективного функционирования субъектов хозяйствования в условиях нестабильной экономической системы. В современных условиях предприятия должны регулярно проводить диагностику степени экономической защищенности своей деятельности от влияния негативных факторов. Этот процесс диагностирования должен базироваться на системно-комплексном подходе к оценке соответствующего степени сохранения защитных функций предприятия. Разработка такой методологии управления экономической защищенностью промышленного предприятия, в любом случае, интегрируясь с системой национальной защиты экономики на уровне государственных органов, обеспечит в целом отечественному промышленному предприятию безопасное функционирование.

#### Литература

1. Хома І.Б. Забезпечення системного контролю економічної захищеності підприємств в умовах ринку: монографія / І.Б. Хома. – Розділ 2.4. – С. 84-98 // *Инновационный подход к развитию предприятий, отраслей, комплексов / За матер. Межд. научн. симпозиума «Достижения современной науки». – В 2 книгах. К.1. / Под общ. ред. С.В. Куприенко; (международная наукометрическая база РИНЦ SCIENCE INDEX).* - Одесса: Куприенко С.В., 2012. – 145 с.

2. Економічна безпека: [навч. посіб.] / О.Є. Користін, Барановський О.І., Герасименко Л.В., Доля Л.М., Калюк О.М. та ін. – Київ: Всеукраїнська асоціація видавців "Правова єдність"; Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010 – 368 с.

3. Хома І.Б. Формування сутності категорії «економічна захищеність» та встановлення її взаємозв'язку зі структурними властивостями промислового підприємства / І.Б. Хома // *Тези доповіді всеукраїнської науково-практичної конференції.* – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – №9. – с. 7-8.

4. Алексеев І.В., Хома І.Б. Теоретико-методологічні засади формування основ діагностики економічної захищеності промислового підприємства / І.В. Алексеев, І.Б. Хома // *Інноваційна економіка: І Всеукраїнський науково-виробничий журнал / під заг. ред. Стельмашук А.М.* – Тернопіль. – 2011 – с. 138.

5. Хома І.Б. Аналіз впливу дестабілізуючих чинників на процес управління економічною захищеністю промислових підприємств / І.Б. Хома // *Інноваційна економіка: І Всеукраїнський науково-виробничий журнал / під заг. ред. Стельмашук А.М.* – Тернопіль. – 2012. – с. 148

### ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛЬВОВЩИНЫ)

*КУЛЬНЯК Игорь, к.э.н., доцент  
кафедра менеджмента организаций,  
ГЛЯНЦЕВА Елена, студентка*

*Национальный университет "Львовская политехника", г. Львов, Украина*

**Summary.** *Based on the activities of ten enterprises of light industry in Lviv Region it is calculated integral indexes of the evaluation of the financial potential for 2008-2012. The enterprises are grouped by the level of financial potential. By using cluster analysis the enterprises are grouped in two groups: high and low financial state. Depending on the selected groups, the complex of measures is proposed to improve the financial potential for the enterprises of light industry in Lviv Region.*

**Ключевые слова:** *финансовый потенциал, легкая промышленность, оценка потенциала предприятия, кластерный анализ, уровень потенциала.*

В период падения деятельности предприятий, в том числе легкой промышленности, актуальным становится вопрос определения уровня финансового потенциала. Финансовый потенциал – это объем собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия, которыми оно может распоряжаться для осуществления текущих и перспективных затрат.

На основе анализа научной литературы [1-4], а также собственных исследований нами была сформирована система частичных показателей для оценки финансового потенциала предприятий:

- рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала);
- коэффициент капиталоотдачи (отношение чистого дохода (выручки) от реализации продукции (товаров, работ, услуг) к сумме используемого предприятием капитала);
- соотношение заемных и собственных средств (отношение заемного и собственного капитала);
- коэффициент автономии (отношение собственного капитала к сумме баланса).

Нами проведена оценка финансового потенциала десяти крупнейших предприятий легкой промышленности Львовской области. Для этого сначала рассчитано частичные показатели оценки финансового потенциала для исследуемых предприятий за 2008-2012 гг., дальше их стандартизировано путем деления на среднее значение показателей по анализируемым предприятиям. Следующим этапом было определение интегральных показателей оценки финансового потенциала предприятий делением суммы стандартизированных показателей на их количество (результаты расчета приведены в табл. 1).

По результатам (табл. 1) проведена группировка предприятий в зависимости от того к какому интервалу относится интегральный показатель оценки финансового потенциала предприятия ( $I\phi$ ). Интервалы выбраны следующие:

- 1 группа (ВП – высокий уровень потенциала) –  $1,2 \leq I\phi$ ;
- 2 группа (СП – средний уровень потенциала) –  $0,7 \leq I\phi < 1,2$ ;
- 3 группа (НП – низкий уровень потенциала) –  $0 \leq I\phi < 0,7$ .

**Таблица 1. Значение интегральных показателей оценки финансового потенциала предприятий легкой промышленности Львовской области за 2008-2012 гг.**

Предприятия	Значение интегральных показателей оценки финансового потенциала предприятий				
	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ПАО «Кожаное предприятие «Рассвет»	1,31	0,83	0,63	0,8	1,21
ПАО «Калина»	2,14	1,79	1,29	1,25	1,22
ПАО «Льнокомбинат «Старосамборский»	0,54	0,57	0,57	0,52	0,57
ПАО «Золочевская швейная фабрика»	0,4	0,23	0,3	0,4	0,34
ПАО «Городецкая швейная фабрика»	0,77	0,61	1,12	0,68	0,97
ЧАО «Трикотажная фирма «Луч»	0,45	0,5	0,49	0,51	0,54
ЧАО «Львовская перо-пуховая фабрика»	0,73	0,92	0,87	0,86	1,11
ПАО «Бориславская швейная фабрика «Спецодежда»	0,71	0,57	1,08	2	1,6
ПАО «Стрыйская швейная фабрика «Стритекс»	2,36	3,16	2,62	2,96	2,4
ПАО «Верность»	0,59	0,83	1,04	0,04	0,04

*Источник: рассчитано по данным [5, 6, 8]*

Распределение предприятий по группам приведено в табл. 2.



**Таблица 2. Распределение предприятий по значению интегрального показателя оценки финансового потенциала за 2008-2012 гг.**

Предприятия	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
	уровень потенциала				
ПАО «Кожаное предприятие «Рассвет»	ВП	СП	НП	СП	ВП
ПАО «Калина»	ВП	ВП	ВП	ВП	ВП
ПАО «Льнокомбинат «Старосамборский»	НП	НП	НП	НП	НП
ПАО «Золочевская швейная фабрика»	НП	НП	НП	НП	НП
ПАО «Городоцкая швейная фабрика»	СП	НП	СП	НП	СП
ЧАО «Трикотажная фирма «Луч»	НП	НП	НП	НП	НП
ЧАО «Львовская перо-пуховая фабрика»	СП	СП	СП	СП	СП
ПАО «Бориславская швейная фабрика «Спецодежда»	СП	НП	СП	ВП	СП
ПАО «Стрыйская швейная фабрика «Стритекс»	ВП	ВП	ВП	ВП	ВП
ПАО «Верность»	НП	СП	СП	НП	НП

*Источник: собственная разработка авторов*

Согласно расчетам высокий уровень использования финансового потенциала у предприятия ПАО «Стрыйская швейная фабрика «Стритекс». Низкий уровень финансового потенциала в ПАО «Золочевская швейная фабрика» и ПАО «Верность», что связано с неудовлетворительным финансовым положением и необходимостью перейти от производства льняной пряжи и одежды до предоставления в аренду движимого и недвижимого имущества.

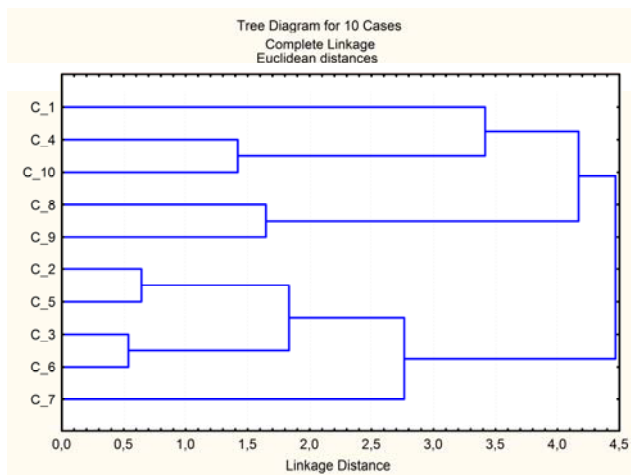
Кроме распределения предприятий на группы по значениям показателей, входящих в определенные интервалы широко используется кластерный анализ.

Кластерный анализ – это метод многомерного статистического исследования, к которому относится сбор данных, содержащих информацию о выборочных объектах, и упорядочение их в сравнительно однородные, схожи между собой группы.

Целью проведения кластерного анализа предприятий легкой промышленности по уровню финансового потенциала является выделение групп предприятий для облегчения формирования рекомендаций по их совершенствованию.

На рис. 1 изображены результаты кластеризации исследуемых предприятий по уровню финансового потенциала за 2012 г.

Результатом кластеризации предприятий легкой промышленности Львовщины по уровню финансового потенциала было выделено два кластера. К первому кластеру отнесены предприятия с умеренно стабильным финансовым состоянием и сравнительно высокими результатами финансовой деятельности: ПАО «Кожаное предприятие «Рассвет», ПАО «Золочевская швейная фабрика», ПАО «Верность», ПАО «Бориславская швейная фабрика «Спецодежда», ПАО «Стрыйская швейная фабрика «Стритекс». Ко второму кластеру вошли предприятия с нестабильным финансовым состоянием и сравнительно низкими результатами финансовой деятельности, это ПАО «Калина», ПАО «Городоцкая швейная фабрика», ПАО «Льнокомбинат «Старосамборский», ЧАО «Трикотажная фирма «Проминь» и ЧАО «Львовская перо-пуховая фабрика».



**Условные обозначения предприятий:**

- C\_1 – ПАО «Кожаное предприятие «Рассвет»;
- C\_2 – ПАО «Калина»;
- C\_3 – ПАО «Льнокомбинат «Старосамборский»;
- C\_4 – ПАО «Золочевская швейная фабрика»;
- C\_5 – ПАО «Городоцкая швейная фабрика»;
- C\_6 – ЧАО «Трикотажная фирма «Луч»;
- C\_7 – ЧАО «Львовская перо-пуховая фабрика»;
- C\_8 – ПАО «Бориславская швейная фабрика «Спецодежда»;
- C\_9 – ПАО «Стрыйская швейная фабрика «Стритекс»;
- C\_10 – ПАО «Верность».

**Рис. 1. Дендрограмма кластерного распределения предприятий легкой промышленности Львовщины по уровню финансово потенциала**

*Источник: построено по данным [5, 6, 8]*

На основе анализа научной литературы [1-4, 6] и собственных исследований были сформированы рекомендации по улучшению использования финансового потенциала предприятий, которые целесообразно использовать предприятиям легкой промышленности (табл. 3).

**Таблица 3. Рекомендации по улучшению использования финансового потенциала предприятиями легкой промышленности**

Уровень потенциала в зависимости от значения интегрального показателя оценки финансового потенциала			Группы предприятий, определенные с помощью кластерного анализа
низкий уровень потенциала	средний уровень потенциала	высокий уровень потенциала	
Разработка мероприятий по снижению внешней зависимости предприятий; постоянный мониторинг внешнего и внутреннего положения предприятия; обеспечение финансового положения в долгосрочной перспективе; разработка планов действий при возникновении кризисной ситуации	Постоянный мониторинг внешнего и внутреннего положения предприятия; поддержание оптимальной структуры баланса; повышение рентабельности продукции; совершенствование начисления амортизационных отчислений	Поддержание текущего финансового состояния с возможностью его улучшения постоянным мониторингом внешнего и внутреннего состояний предприятия; координация всех действий участников и контроль за их результатами; увеличение дохода от реализации продукции	Группа 1 (стабильное финансовое состояние, высокие результаты) Группа 2 (нестабильное финансовое состояние)
Устранение факторов банкротства; совершенствование текущих финансовых документов, подробно отображающих денежное обращение предприятия; перевод низкооборотных активов в высокооборотные	Перевод низкооборотных активов в высокооборотные; обеспечение финансового положения в среднесрочной перспективе; постепенное погашение долгов	Обеспечение финансового положения в долгосрочной перспективе; сокращение расходов до минимально допустимого уровня; повышение рентабельности продукции; создание оптимальной структуры баланса и финансовых результатов	

*Источник: систематизировано на основе [1-4, 6]*

Предложенные рекомендации носят рекомендательный характер и могут быть изменены в соответствии со спецификой деятельности каждого предприятия в частности.

### Литература

1. Красноутська Н.С. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навч. посібник / Н.С. Красноутська. – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 352 с.

2. Лисенко К.М. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові [Електронний ресурс] / К.М. Лисенко, Н.П. Скригун. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1817/1/7.pdf>.

3. Миско К.М. Ресурсний потенціал регіона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К.М. Миско. – М.: Наука, 1991. – 94 с.

4. Посилкіна О.В. Потенціал підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/911/potencial-pidpriyemstva>.

5. Промисловість Львівщини – 2007-2011 рр.: Статистичний збірник / за ред. Г.М. Корисько. – Львів: Головне управління статистики у Львівській області, 2012. – 168 с.

6. Таранюк К.М. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Таранюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/73896.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/73896.doc.htm).

7. Україна у цифрах 2012: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 249 с.

8. SMIDA / Бази даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db>

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУЦИЙ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ, РЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕСТНЫХ ПРОГРАММ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ**

*КОВАЛЬ Зоряна, к. э. н., доцент*

*КОВАЛЬ Ярослав, аспирант*

*Кафедра учета и анализа Национального университета «Львовская политехника», г.  
Львов, Украина*

Основным инструментом координации поддержки бизнеса в Украине выступают комплексные программы, которые разрабатываются на различных уровнях управления экономикой. Программное обеспечение развития и поддержки предпринимательства должно опираться на два важных принципа государственной политики: программно-целевой подход и координацию различных уровней управления. Первый - связан с четким определением цели, путей и средств их реализации, с ориентацией на конечные результаты, сравнимостью объемов имеющегося и необходимого ресурсного обеспечения. Второй - с необходимостью определения роли и места каждого звена управления в достижении цели, поставленной на данном этапе. Эти подходы должны быть отражены в новых региональных программах развития и поддержки малого предпринимательства. Однако для этого необходима методология и методика построения такого программного обеспечения, в частности разработка и внедрение механизма определения экономического эффекта от привлечения ресурсов общественных организаций к разработке и реализации программ развития предпринимательства. Сегодня в регионах работа по координации всех структур поддержки предпринимательства не ведется, формирования комплексных программ и систем мероприятий происходит без соответствующей методологической разработки и анализа предыдущего опыта. Такая ситуация приводит к тому, что эффективность работы малого бизнеса недостаточно высока, а это в нынешних условиях, когда большая тяжесть экономического развития государства ложится на плечи малого и среднего предпринимательства, недопустимо. Поэтому именно сейчас возникла острая необходимость решения этих задач.

Важной составляющей успешной реализации программ развития предпринимательства является привлечение к их подготовке и реализации ресурсов общественных организаций всех уровней. Привлечение финансовых, материальных

ресурсов, кадрового потенциала к указанному направлению работы позволит сэкономить средства из государственного, региональных и местных бюджетов на осуществление соответствующих мероприятий по развитию предпринимательства в Украине, будет способствовать совершенствованию механизмов обеспечения участия общественных организаций в процессе принятия решений руководством органов государственной исполнительной власти и местного самоуправления, способствовать развитию гражданского общества, по нашему мнению, система экономического обоснования целесообразности привлечения ресурсов общественных организаций к разработке и внедрению программ развития предпринимательства стимулировать налаживание действенного сотрудничества органов государственной власти и местного самоуправления с общественными организациями в сфере развития предпринимательства в Украине.

Для разработки методики определения экономического эффекта от привлечения общественных организаций к разработке и внедрению программ развития предпринимательства считаем целесообразным принять за основу экономическую модель, представляющая зависимость между показателями ресурсов или активов общественных организаций и результатами при их привлечении при подготовке и реализации программ развития предпринимательства в Украине.

**Таблица 1. Сравнение полученных эффектов от привлечения общественных организаций к разработке и реализации национальных и региональных программ развития предпринимательства с затраченными ресурсами**

<b>Эффект от привлечения общественных организаций к разработке и реализации национальных и региональных программ развития предпринимательства</b>	<b>Ресурсы и активы общественных организаций (человеческие, интеллектуальные, финансовые, материальные)</b>
Увеличение численности частных предпринимателей (физических и юридических лиц)	Тренинговые центры, бизнес-инкубаторы, технопарки, технополисы, предоставление мини-грантов физическим лицам для проведения учебно-тренинговой деятельности по вопросам открытия собственного дела, подготовки бизнес-планов
Повышение уровня осведомленности населения об открытии собственного дела, увеличение количества частных предпринимателей, частных предприятий	Социальная реклама по вопросам стимулирования и развития предпринимательства, пропаганда развития малого и среднего бизнеса
Принятие эффективных и действенных регуляторных актов, распорядительных документов по вопросам развития предпринимательства	Участие в совещательных органах по вопросам развития предпринимательства при органах государственной исполнительной власти разных уровней и местного самоуправления
Повышение эффективности использования государственных средств в направлении развития предпринимательства, предотвращения их использования не по назначению	Осуществления общественными организациями предпринимателей общественной экспертизы и общественного контроля за работой органов исполнительной власти по вопросам развития предпринимательства, их участие в разработке и принятии актов регуляторного влияния
Увеличение количества социальных предприятий	Создание предприятия непосредственно общественной организацией или объединением
Увеличение численности частных предпринимателей (предприятий)	Предоставление членам общественной организации временной или безвозвратной финансовой помощи для открытия собственного дела
Увеличение количества предприятий, избежавших банкротства	Проведение санации предприятий с помощью общественных организаций и объединений, предоставление консультаций, услуг эксперта (аудит) при финансовой поддержке общественных организаций
Улучшение социально-позитивного имиджа предприятий, способствует соответствующему эффекту	Помощь предприятиям по вопросам улучшения работы

Считаем целесообразным, при разработке региональных программ для привлечения общественных организаций к разработке и реализации национальных и региональных программ развития предпринимательства на будущие периоды учесть следующие направления работы с привлечением общественных организаций:

- проведение информационной кампании с целью формирования благоприятного общественного мнения по развитию малого предпринимательства, открытие собственного дела, а именно создание и распространение различных видов социальной рекламы по вопросам стимулирования развития предпринимательства, пропаганда развития малого и среднего бизнеса;

- разработки подпрограмм поддержки отдельных видов предпринимательской деятельности, развития народных промыслов и ремесленничества с учетом специфики региона при участии ассоциативных предпринимательских структур, соответствующих региональных отделений всеукраинских общественных организаций и объединений предпринимателей (например, Ремесленная палата, Туристическая ассоциация Украины, Ассоциация фермеров и частных землевладельцев Украины и т.д.);

- создание тренинговых центров, бизнес-инкубаторов, предоставлять мини-грантов физическим лицам для проведения учебно-тренинговой деятельности по вопросам открытия собственного дела, подготовки бизнес-планов, привлечение ученых для разработки и внедрения инноваций.

- изучение и имплементации зарубежного опыта развития малого предпринимательства, в том числе, социального предпринимательства;

- содействие созданию общественными организациями социальных предприятий с целью трудоустройства определенных категорий населения, которые по разным причинам не могут свободно конкурировать на рынке труда (лица с функциональными ограничениями, лица предпенсионного возраста, молодые люди с узкой специализацией, одинокие матери и другие).

Также считаем, что необходимо кроме средств из областных и местных бюджетов привлекать средства международных и отечественных доноров, выделенные общественным организациям, в рамках реализации проектов по вопросам развития малого предпринимательства. Очень важным, по нашему мнению, является обеспечение дифференцированного подхода к разработке и формированию механизмов реализации программ, учитывая особенности социально-экономического развития и специфику региона, а также систематический анализ формирования экономического эффекта от привлечения общественных организаций к разработке и реализации национальных и региональных программ развития предпринимательства в Украине.

#### **Литература**

1. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва [Електронний ресурс]. - Доступний з <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/publish/>.
2. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року №2157-III.
3. Кашуба Я.М. Роль місцевих громад та органів самоврядування в формуванні стратегії розвитку підприємництва / Кашуба Я.М. // Вісник Східноєвропейського національного університету імені Володимира Даля // Науковий журнал. - №2 (156). - 2011. - с.120.
4. Регіональної програми розвитку малого підприємництва у Львівській області на 2011-2012 роки [електронне джерело]// [http://www.oblrada.lviv.ua/index.php?option=com\\_joomdoc&task=cat\\_view&gid=25&Itemid=52](http://www.oblrada.lviv.ua/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=25&Itemid=52).
5. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-VI.
6. Кужель О.В. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему «Регіональні програми підтримки підприємництва Україні: тенденція розвитку, методологія, практика», Київ-1999 р.

## ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА УКРАИНЫ И СТРАН ЕС В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ

*СКОРОБОГАТОВА Наталья, к. э. н., доцент*

*Кафедра международной экономики, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», г. Киев, Украина*

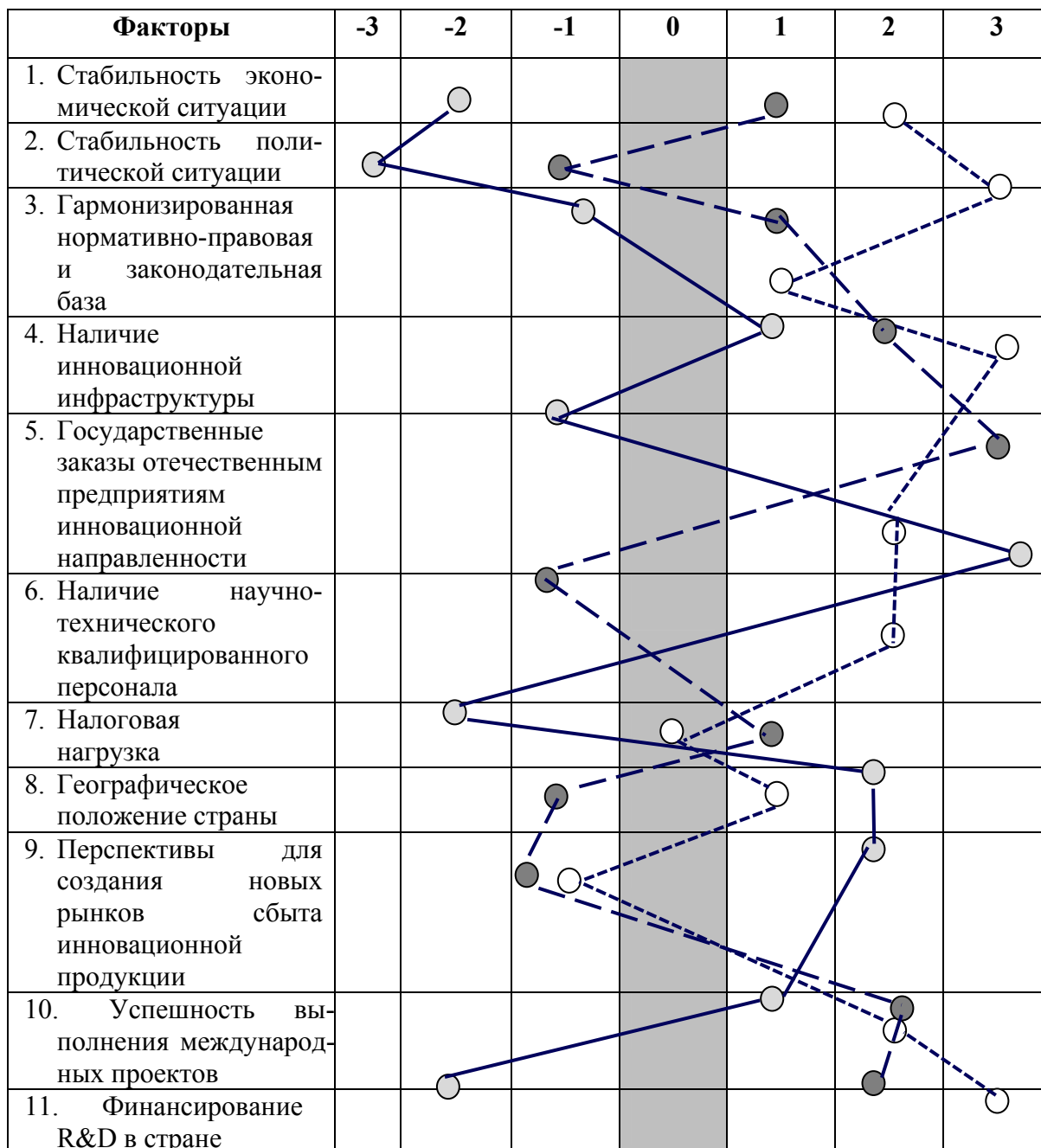
**Summary.** Выделены факторы, влияющие на эффективность международного сотрудничества в области инноваций с участием Украины и стран ЕС. На основании анализа литературных и статистических данных определены основные преимущества и недостатки кооперации стран в реализации инновационных проектов. Предложены направления инвестиционно-инновационного сотрудничества, наиболее привлекательные для Украинской экономики, а также пути повышения эффективности реализации уже начатых программ сотрудничества.

**Ключевые слова:** инновации, сотрудничество, кооперация, эффективность, Европейский союз, факторный анализ.

Страны Европейского Союза активно работают над совершенствованием функционирования инновационного сектора экономики, т.к. считают его наиболее перспективным с точки зрения доходности и дальнейшего развития. В связи с тем, что Украина делает шаги по вхождению в состав сообщества, первоначально на правах ассоциированного члена, а в дальнейшем и равноправного участника Европейского Союза, инновационное направление деятельности должно быть приоритетным [4]. Можно сделать предположение о перспективности сотрудничества, основываясь на том, что ЕС привлекает к сотрудничеству квалифицированные кадры, научные, технические и исследовательские учреждения нашей страны.

Важное значение имеет оценка состояния сотрудничества на современном этапе, а также идентификация проблем, которые препятствуют трансферу инноваций через границы, а также рассмотрение существующих и возможных перспектив для двусторонних или многосторонних переговоров относительно внедрения и разработки инноваций [1 - 3]. Таким образом, считаем необходимым определить сильные и слабые стороны международного сотрудничества в сфере инноваций, что позволит эффективно использовать возможности, которые могут быть предоставлены, и преждевременно обезопаситься от угроз внешней среды, которые могут оказать отрицательное влияние на развитие сотрудничества со странами, входящих в состав Европейского Союза. Евросоюз активно сотрудничает в сфере науки и технологий с другими странами мира в рамках специальных программ [5]. На масштабы и эффективность кооперации влияет широкий спектр факторов, как способствующего, так и сдерживающего характера, причем большинство их оцениваются каждой из сторон неодинаково.

Проведение SWOT анализа основывается на двух определяющих составляющих: на оценке внутренней среды и на оценке внешних факторов, которые могут способствовать или сдерживать взаимодействие потенциалов стран в инновационной сфере. В связи с тем, что в сотрудничестве, как правило, привлечено не менее двух сторон, то на начальном этапе построения программы SWOT анализа привлекаются и другие страны для осуществления сравнения. Таким образом, рассмотрим три страны: Украина - как непосредственный объект исследования, Германия - как основной европейский лидер по экономическим показателям, и Португалия - как страна, которая за последние годы пытается побороть последствия кризиса и выйти на рост показателей благодаря инновационной составляющей развития. Приведенные на рис.1 данные получены путем анализа литературных источников, показателей Европейского инновационного табло, включающего показатели по основным 27 странам-членам, другим территориальным частями Европы, анализа международных рейтингов инновационного развития.



- - Украина
- - - - Германия
- · - Португалия

**Рис. 1. Анализ сильных и слабых сторон при помощи метода относительных оценок**

Важное значение имеет тот факт, что по некоторым показателям более успешные страны именно в инновационном секторе имеют более низкие показатели. Это может свидетельствовать о том, что такую составляющую, как например, человеческий потенциал, можно привлечь из других стран, получая положительные результаты для страны базирования проекта или программы. Для облегчения проведения анализа предположим, что оценки ниже нуля являются слабыми сторонами, а оценки выше нуля, соответственно, - сильными. Полученные в результате анализа результаты позволяют наглядно визуализировать сильные и слабые стороны исследуемого объекта и провести сравнительный анализ значений со странами для подражания.

Таким образом, по некоторым показателям Украина лидирует, однако менее существенное значение для развития сотрудничества именно в сфере научной и инновационной деятельности. Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране оказывает серьезное влияние на развитие как отдельных отраслей, так и экономики страны в целом. Для внедрения инноваций указанные факторы играют еще более существенную роль, ведь данный процесс и без дополнительных факторов является достаточно рискованным. Перспективные партнеры часто отказываются от сотрудничества, в связи с неуверенностью в возможности реализации проекта в рамках запланированной программы. Не менее важную роль играет наличие четко сформулированной и гармонизированной законодательной базы. Кооперация на международном уровне значительно облегчается в случае соблюдения идентичных норм и правил. Отсутствие общепринятых принципов, в частности, в сфере интеллектуальной собственности является сдерживающим рычагом для партнеров из других стран относительно развития инновационного сотрудничества. Налоговая система, которая включает около сотни различных платежей, препятствует процессу инновационного внедрения, который требует и без того значительного количества денежных ресурсов. Следует учитывать и тот фактор, что у стран-лидеров инновационного потенциала, доля финансирования НИОКР только из государственного сектора превышает 3 % ВВП, в то время как в Украине данный показатель в несколько раз ниже.

Относительно позитивных факторов, которые выделены как сильные стороны Украины в качестве партнера по сотрудничеству в сфере внедрения инноваций, ведущее место занимает квалифицированный научно-технический персонал, который по уровню знаний и навыков не уступает развитым странам. Именно это и является важной основой для объединения усилий в разработке решений по внедрению инноваций в деятельность и возможность использования достижений НТП при кооперации независимо от отрасли. Наличие инновационной инфраструктуры в данном случае относится к сильным факторам, несмотря на то, что она требует существенного структурного обновления. В то же время Украине есть множество научных учреждений, исследовательских институтов на базе высших учебных заведений, создаются технопарки и инновационные инкубаторы, которые имеют возможность систематического и достаточного финансирования в значительной мере повысить эффективность функционирования. По данным государственного агентства по инвестициям и управлению национальными проектами, все проекты, разработанные на основе международного сотрудничества, были успешными [30]. Важную роль в реализации инновационного сотрудничества, как со странами ЕС, так и с привлечением к многостороннему сотрудничеству других стран мира, играет благоприятное географическое положение Украины, создавая так называемый мост между Европой и Азией.

Оценив сложившуюся ситуацию в государстве, место Украины на мировой арене и научный потенциал, выделены факторы внешней и внутренней среды в табл. 1. Выделенные возможности рассматриваются на макроуровне, что позволяет обобщенно оценить результативность сотрудничества Украины с другими странами. Значимость отдельной возможности (угрозы) и вероятность ее наступления рассчитывались на основе анализа литературных источников и опыта предыдущего привлечения Украины к международной кооперации. В то же время существует ряд преград для взаимовыгодного сотрудничества Украины и стран ЕС в сфере инноваций (табл. 2)



**Таблица 1. Анализ возможностей для сотрудничества в Украине**

Возможности	Значимость критерия (1-20)	Вероятность наступления (0,1-1)	Взвешенная оценка
1. «Открытие границ» Европейскими странами	13	0,5	6,5
2. Получение ценного опыта от зарубежных партнеров	15	0,7	10,5
3. Возможность существенного увеличения емкости рынка	9	0,4	3,6
4. Приток денежных средств в Украину благодаря инвестициям из стран ЕС	15	0,6	9
5. Привлечение молодых ученых к сотрудничеству и участию в проектах	11	0,5	5,5
6. Улучшение дипломатических отношений с другими странами	13	0,5	6,5
7. Повышение уровня стабильности в Украине	14	0,3	4,2

**Таблица 2. Анализ барьеров для сотрудничества в Украине**

Препятствия	Значимость критерия (1-20)	Вероятность наступления (0,1-1)	Взвешенная оценка
1. Активное сотрудничество со странами ЕС может повлиять на ухудшение взаимоотношений с крупнейшим партнером – Россией	15	0,5	7,5
2. Высокий уровень требований к продукции на Европейском рынке, которые могут быть не приняты и не реализованы в стране	14	0,6	8,4
3. Возникновение осложнений регулятивного характера	12	0,5	6
4. Бюрократические барьеры (получение виз учеными, проблемы с образцами интеллектуальной собственности на границе)	10	0,3	3
5. Неблагоприятный инвестиционный климат, что влияет на недостаточное финансирование	14	0,5	7
6. Усиление конкуренции	11	0,6	6,6
7. Значительный временной лаг, необходимый для достижений целей	9	0,6	5,4

Таким образом, проанализировав влияние данных факторов на эффективность сотрудничества между Украиной и странами ЕС в сфере инноваций, можно констатировать следующие выводы. Перспективы Украины в качестве партнера достаточно серьезные, однако рычагом влияния является четко сформулированная инновационная политика, которая должна поддерживаться и финансироваться на уровне государства. На первых порах кооперацию целесообразно проводить в качестве третьей стороны с целью получения опыта от других стран, которые считают внедрение инноваций независимо от сектора экономики приоритетной задачей правительства и отдельных корпораций и компаний. Необходимо также выбирать направления сотрудничества, которые в Украине развиты и готовы для проведения кооперации с другими странами мира и к структурным изменениям. Среди таковых следует выделить следующие: ракетно-космическая отрасль, машиностроение, а именно самолето -, судо - ,

приборостроения и др. По указанным направлениям и секторами важно выбирать страны, которые будут удовлетворять критериям способности к инновационным разработкам и внедрению. Относительно форм, в которых целесообразно осуществлять кооперацию, выделим международный обмен технологиями, которые при дополнительном финансировании могут разрабатываться на территории Украины, или международная миграция рабочей силы, способствующая сочетанию научных знаний с возможностями исследовательских институтов других стран. Следует отметить, что Украине на данном этапе развития важно принимать участие в проектах международного значения, которые будут способствовать развитию ведущих отраслей, с четко просчитанными эффектами (как экономическими, так и в других направлениях), полученными конечными выгодами от осуществления сотрудничества.

### Литература

1. Александрова В.П. Экономические аспекты государственного программирования инноваций // Вестник Института экономического прогнозирования. – 2002. - № 1 (1). – С.18 – 39.
2. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 343с.
3. Данилишин Б. М. Инвестиционная политика в Украине: [монография]. - Донецк: «Юго–Восток, Лтд», 2006. — 292 с.
4. Экономическая оценка государственных приоритетов технологического развития / Под ред. Ю.М.Бажала. – К.: Институт экономического прогнозирования НАН Украины, 2002.
5. Официальный сайт статистики ЕС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*ГРИНЬКО Александр, к.э.н., доцент*

*НАУМЕНКО Дмитрий, магистр*

*Кафедра менеджмента и администрирования Полтавского национального технического университета имени Юрия Кондратюка, г. Полтава, Украина*

**Summary.** *Investigated the system of management of enterprises competitiveness. Are given a number of interpretations of concepts "competitiveness of the enterprise." Defined the factors competitive advantage. Proposed the system of competitive enterprise management, which consists of the management and control system are closely interrelated and interact with each other.*

**Ключевые слова:** *управление, конкурентоспособность, предприятие, рынок, система.*

Каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономико-социальную систему, которая отображает ее индивидуальность и специфику деятельности. Развитие любой организации и уровень ее конкурентоспособности в значительной степени зависит от того насколько успешно организовано ее управление производственными ресурсами.

Развитие мировой экономики на современном этапе характеризует глобализация рынков, усиление конкуренции, трансформация мировых систем хозяйствования. Динамизм рыночной среды обусловил старения предыдущих методов деятельности и осветил неподготовленность многих отраслей и предприятий к новым условиям хозяйствования.

Конкурентоспособность предприятий определяют как реальную и потенциальную способность проектировать, производить и сбывать в реальных условиях продукцию

более привлекательную для потребителей по ценовым и неценовым характеристикам, чем товары конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия должна им контролироваться постоянно как основной интегральный показатель, который отражает практически все стороны его деятельности, характеризует потенциал развития, финансовую и производственную устойчивость, определяет предприятия на рынке.

На сегодняшний день актуальность обеспечения конкурентоспособности предприятий достаточно высокая. Поэтому разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятий и эффективное управление является одним из важнейших на современном этапе развития [1, с.114-115].

Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности предприятия и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Под конкурентоспособностью предприятия понимают динамическую характеристику способности предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать при этом определенный уровень конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия:

- основывается на конкурентных преимуществах предприятия;
- определяет способность предприятия выдерживать конкуренцию на определенном рынке;
- отражает позицию данного предприятия относительно конкурентов.
- разные авторы трактуют конкурентоспособность по-разному.

С позиции производительности утверждают, что предприятие, отрасль или нация высшего уровня производительности могут считаться более конкурентоспособными.

С точки зрения результатов деятельности предприятия конкурентоспособность рассматривают, как способность повышать доходы хотя бы так же быстро как конкуренты, и обеспечивать необходимый уровень инвестиций для поддержания этой тенденции в будущем. Конкурентоспособность определяют так же как способность организации работать в выбранной сфере бизнеса, обеспечивать защиту своих инвестиций, получать доходы от них и обеспечивать рабочие места в будущем.

Для того, чтобы быть конкурентоспособным, то есть удовлетворять потребности своих потребителей лучше, чем конкуренты, предприятию необходимо:

- улучшать качество товаров и услуг;
- сокращать производственные расходы;
- улучшать взаимоотношения с поставщиками и потребителями;
- совершенствовать свои организационные системы, чтобы реакция на изменения потребительских вкусов была как можно быстрее и т.д. [3, с.35].

Многие ученые считают, что конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сравнения конкурентных позиций нескольких предприятий на определенном рынке.

При этом обязательным требованием является сопоставимость оценочных параметров, а именно:

- система технологического обеспечения;
- система технического обеспечения - потенциальных возможностей оборудования;
- уровня персонала;
- системы управления;
- уровня инноваций;
- состояния коммуникаций (маркетинговая политика);
- экспортно-импортных возможностей и других параметров.

Конкурентоспособность предприятия формируют ключевые факторы успеха (конкурентные преимущества) – это характерный для определенной отрасли перечень факторов, приносящих ей преимущества перед другими отраслями (например, в борьбе за

инвестиции за счет большей прибыльности или скорости оборота капитала), а также одним предприятиям отрасли перед другими.

Конкурентное преимущество предприятия – конкретный компонент внешней или внутренней его среды, по которому оно опережает предприятия, высокая компетентность предприятия в любой деятельности или в изготовлении продукции по сравнению с конкурирующими организациями. Одним из важнейших аспектов является определение отраслей, где проявляются конкурентные преимущества предприятия или его недостатки, и соответствующих факторов их обеспечения [2, с.256-257].

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается наличием двух видов его конкурентных преимуществ: «преимуществами в умении» и «преимуществами в ресурсах». Преимущества в умении оговариваются эффективностью работы всех функциональных подразделений, инициативностью сотрудников, наличием «ноу хау» в исследованиях и проектировании т.п. Уровень преимуществ в ресурсах может определяться доступ к сырью, энергии, комплектующих, кадровым составом и квалификацией работников, структурой собственных и привлеченных финансовых средств, наличием системы научно-технической, производственной, коммерческой сотрудничества [3, с.76].

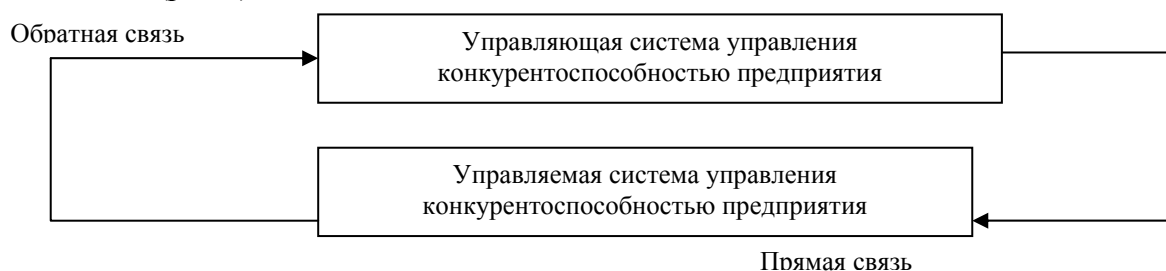
Кроме этого, факторы конкурентных преимуществ предприятия могут быть тактическими и стратегическими. Тактический фактор конкурентного преимущества предприятия – конкретный компонент внешней или внутренней среды предприятия, по которому оно опережает или будет опережать в ближайший период (не более 1-го года) конкурирующие предприятия. Стратегический фактор конкурентного преимущества предприятия – конкретный компонент внешней или внутренней его среды, по которому оно может опережать конкурирующие предприятия после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих преимущество рассматриваемого фактора предприятия по сравнению с конкурентами [3, с.78-81].

Определение факторов конкурентных преимуществ предприятия должно осуществляться в конкретных областях его хозяйственной деятельности. Так, в частности, к факторам, которые определяют уровень конкурентоспособности предприятия в области управления, можно отнести:

- нацеленность на комплексное управление конкурентоспособностью предприятия;
- стратегия управленческого мышления, умение формулировать оптимальные цели и добиваться их достижения;
- гибкость реакции управления на внешние угрозы; инновационный характер управленческой деятельности;
- воплощение маркетинга в принципах и функциях управления и др.

Управление с управляющей и управляемой системы, тесно взаимодействуют, поскольку органически взаимосвязанными.

Управляющая система конкурентоспособностью предприятия является открытой системой, имеет входы и выходы, а также состоит и содержит те составляющие элементы, которые обеспечивают процесс управления. В состав управляемой системы входят те элементы, которые обеспечивают непосредственный процесс производственной, технологической, хозяйственной, внешнеэкономической, коммерческой и других видов деятельности (рис.1).



**Рис. 1. Система управления конкурентоспособностью предприятия**

Процесс управления конкурентоспособностью включает следующие этапы:

- первый этап заключается в реализации функций, к которым относятся любые виды управленческой деятельности, например, планирование конкурентоспособности, управления разработкой технологий, конструированием изделием, отделом технического контроля;

- на втором этапе процесса управления конкурентоспособностью формируются методы менеджмента, т.е. способы воздействия управляющей системы на управляемую систему. К методам воздействия можно отнести план производства конкурентоспособной продукции, план ускорения научно-технического развития, материальные стимулы к качественному труду, технологическую документацию по изготовлению изделий. Для обеспечения действенного управленческого воздействия методы менеджмента должны пройти этап формализации, превратиться в управленческие решения и получить форму административных рычагов.

- третий этап процесса управления конкурентоспособностью заключается в формализации методов менеджмента, сопровождается созданием механизмов их трансформации в приказы, распоряжения, указания и т.п. После этого управленческие решения каналами прямой связи поступают из управляющей системы в управляемую и осуществляют необходимое управленческое влияние, которое обеспечивает выполнение производственно-хозяйственных задач.

Таким образом, исследовано систему управления конкурентоспособностью, которая включает в себя совокупность рычагов и способов воздействия на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров, цели и ответственность субъектов хозяйствования, которые реализуются с помощью совокупности управленческих средств. Управление конкурентоспособностью предприятия является открытой системой, имеет входы и выходы, а также состоит из управляющей и управляемой системы, тесно взаимодействуют, поскольку органически взаимосвязаны.

#### Литература

1. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон. – М. : «Бином», 1998. – 927 с.

2. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О.С. Шнипко. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.

3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

## STRATEGIA INOVAȚIONALĂ CA PARTE COMPONENTĂ A PROCESULUI INOVAȚIONAL

*NECULAI Cristina, drd, lector univ.*

**Summary.** *Innovation process represents a complex system that includes the entire activity of the company including decisions, methods, structures and processes. The innovation strategy is a part of this system and it's important because of the consequent impact on the final results. At the same time, choosing an innovation strategy appropriate to the company consists a hard mission. To find a correct innovation strategy it's necessary to analyse the innovation potential of the company by using different methods. Depending of the results, the management should adopt a decision that would mean to start the application of the innovative process.*

**Cuvinte cheie:** *inovație, creativitate, strategie inovațională, proces inovațional, stiluri inovaționale.*

Alegerea unei strategii de către managementul companiei este o decizie foarte complicată, deoarece atrage după sine o serie de acțiuni, menite să schimbe diverse lucruri și care poate duce, nu neapărat, la un rezultat bun. Această operațiune complicată este cu atât mai

complexă, cu cât compania este mai mare. În acest caz se simte puterea decizională a consiliului de administrare, precum și a acționarilor. De multe ori companiile mari tind să rămână conservatoare, ceea ce se poate reflecta în timp printr-un rezultat financiar nesatisfăcător.

Datorită evoluției piețelor din ultimile decenii și a creșterii companiilor, atât numeric cât și calitativ, putem vorbi despre aceea că, dacă o companie nu inovează, atunci nu va exista. Procesul inovațional este unul complex și diversificat, axându-se pe adoptarea unei strategii inovaționale, care ulterior este urmată de o politică inovațională, urmată de un plan de acțiuni și financiar.

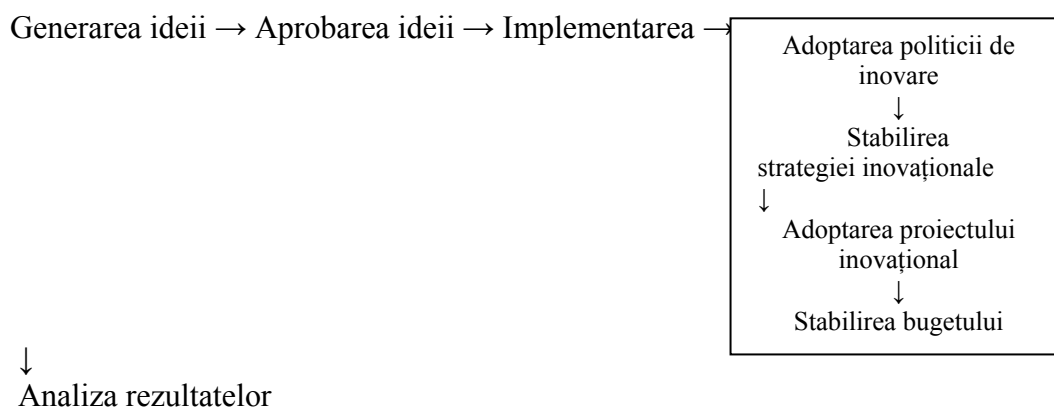
Procesul inovațional, în viziunea lui Eugeniu Hrișcev, reprezintă un sistem complex de evenimente succesive, începând cu lansarea unei idei și finalizându-se prin elaborarea de produse, tehnologii sau servicii noi. Astfel, întreg procesul îmbină în sine activitățile de cercetare, elaborare și implementare. [3, p.41]

Până nu demult, procesul inovațional era privit ca o activitate concentrată strict pe dezvoltarea de noi produse și conținea următoarele faze:

**Cercetare → Proiectare → Fabricare → Promovare → Vanzare**

În prezent, procesul inovațional capătă un alt aspect și o altă amploare, nu se mai orientează strict asupra elaborării de noi produse și tehnologii, dar se aplică și pentru inovarea procedurilor, operațiunilor, proceselor și organizației. Spectrul utilizării inovației se extinde foarte mult, fiind valabil nu doar companiilor producătoare, dar și celor ce prestează servicii, unități de învățare, organizații non-profit etc.

Reeșind din cele redate mai sus, propunem următoarele faze principale, pe care ar trebui să le cuprindă un proces inovațional, indiferent de scopul final propus:



**Figura 1. Fazele procesului inovațional**

*Sursa: Elaborată de autor*

Unii specialiști americani, precum Clayton Christensen și Michael Raynor consideră că o strategie de succes apare în urma adoptării unui proces de formare al strategiei [1, p.177]. Acest lucru este necesar pentru a administra procesul, în anumite condiții relevante, care ar permite ulterior dezvoltarea strategiei. Deoarece ideile inovatoare apar într-o formă brută și necesită o definitivare, acest proces ar permite să transforme ideea într-un plan de afaceri, care ar fi completat de o strategie adecvată. Pentru ca strategia adoptată să aibă succes este nevoie de a o segmenta în procese sau acțiuni, pentru care vor fi alocate resurse. Aici se poate observa cea mai mare provocare a managementului, în a înțelege și a controla deciziile care duc spre implementarea strategiei stabilite cu alocarea corespunzătoare a resurselor. De multe ori ideile angajaților sunt respinse de către conducerea organizației din cauza deciziei de finanțare. Aceste idei sunt prezentate, de cele mai multe ori, ca consumatoare de resurse. Acest proces trebuie condus cu grijă și trebuie să se evite luarea deciziilor instinctive. În final, specialiștii americani ajung la concluzia că strategia este determinată de rezultatul procesului de alocare a resurselor, nu și de celelalte elemente care intră în proces. Managerii trebuie să ia în considerare că procesul

de implementare a unei strategii nu este niciodată statică și rareori strategiile reprezintă un proces lin.

Pentru înțelegerea sarcinilor activității strategice în cadrul companiei, cercetătorii Arthur Thompson și Strickland propun rezumarea sarcinilor manageriale în următorul model:

- a) stabilirea scopurilor organizației;
- b) stabilirea obiectivelor de afaceri;
- c) stabilirea strategiei necesare pentru implementarea primelor două. [2, p.128].

Pentru alegerea unei strategii inovatoare adecvate companiei, trebuie să se orienteze asupra obiectivului strategic al inovației. Acesta din urmă, caracterizează latura calitativă și cantitativă a rezultatului inovației. De aici reiese că ar fi necesară o elaborare a unei serii de proceduri speciale pentru realizarea strategiei [3, p.315].

Strategia inovatoare și procesul inovator sunt puternic strânse între ele, deoarece fiecare trebuie desfășurată corect, pentru a obține rezultatele dorite. Strategia – pentru a se concentra pe căutarea de noi și mari idei, și nu pe accentuarea scopurilor ambițioase de la sfârșitul implementării, care nu se concentrează pe creativitatea găsirii celor mai bune soluții. Procesul se ”leagă” de strategie prin formularea strategiei propriu-zise. Procesul unei strategii bine formulate creează o echipă puternică din persoane din diverse domenii și face ca managerii din diverse nivele să colaboreze mai eficient [5, p.90].

Pentru stabilirea unei strategii inovatoare corecte este necesar de a analiza compania din punct de vedere a potențialului inovator. O metodă de a analiza angajații și echipele companiei din punct de vedere a inovației este metoda ”stilurilor inovatoare” elaborată de William C. Miller.

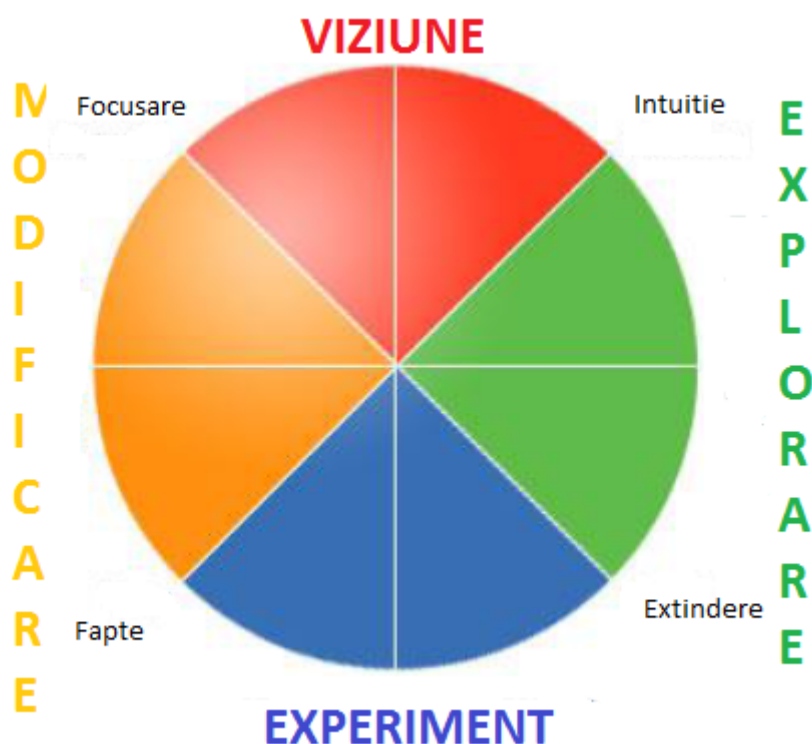
În anul 1988 consultantul american William C. Miller [7] elaborează un nou concept de ”stiluri de inovare”, care ulterior s-a realizat într-o platformă denumită Innovation Styles® [6] menită să ajute companiile în domeniul procesului de inovare. Sistemul este orientat pe auto-evaluarea fiecărei persoane și arată cum preferă aceasta să promoveze inovația. Companiile care apelează la această platformă, pe lângă rezultatele auto-evaluării pe care le obțin, mai au parte și de un suport din partea unui administrator, care are acces la profilul companiei. Acesta din urmă le oferă un feedback personalizat și grafice pentru fiecare grup analizat al organizației sau pe fiecare membru al grupului. Acest concept se bazează pe patru stiluri de inovare, adică niște stiluri de gândire diferite, dar care ar trebui privite și implementate în ansamblu.

1. Viziunea- când există o viziune asupra viitorului ideal.
2. Explorare – când există tendința de a descoperi noi posibilități.
3. Experiment – când se combină și testează diferiți factori.
4. Modificarea – când se redefinește și se optimizează lucrurile deja știute.

Există a câte două dimensiuni care formează cele patru stiluri inovatoare:

- care țin de gândirea inovatoare: fapte – detalii, analize ori intuiția;
- care țin de procesul inovator: focusare – planificare, orientare spre rezultat ori perceptiv, orientat spre învățare.

Fiecare stil de inovare abordează soluțiile în diferite feluri, având menirea să îmbunătățească activitatea inovatoare și să ofere cele mai reușite soluții. Oricine are capacitatea de a fi creativ, însă cu toții acționăm diferit în același context. Adică, abordăm inovația prin propriul stil [4, p.224]. Această metodă nu are ca scop să măsoare nivelul de inovare a fiecărei persoane sau al unui grup, ci măsoară tendința, dispoziția și preferința de a utiliza cele patru abordări diferite pentru inovare și schimbare. De multe ori se întâmplă ca o persoană să nu folosească prea mult un anumit stil, preferând altele și atunci o analiză al spectrului dat va fi foarte potrivită pentru a identifica celălalt potențial inovator. Miller susține că beneficiul folosirii platformei Innovation Styles® este că poate să-i ajute pe manageri să-și facă o echipă cu oameni adecvați scopului propus și să folosească corect mixul de stiluri. Se propune de a institui chiar și o cultură specifică axată pe aceste stiluri inovatoare și de a face ca toate stilurile să fie prezente.



**Figura 2. Stilurile inovative după W. Miller**

*Sursa: www.innovationstyles.com, adaptată în română de către autor*

Pentru ca strategia inovativă să aibă succes se cere ca să se planifice detaliat toate deciziile și activitățile orientate spre realizarea acesteia. De aceea, întocmirea unui buget inovativ, care să cuprindă toate costurile strategiei, ar constitui elementul-cheie pentru obținerea unui succes garantat. Planificarea resurselor materiale, financiare și umane necesare a fi utilizate pentru atingerea rezultatelor inovative planificate ale companiei constituie activitatea de bază pentru dezvoltarea strategică a companiei.

#### **Bibliografie**

1. Christensen, Clayton, Raynor Michael "Inovația ca soluție în afaceri", ed. Curtea Veche, București, 2010;
2. Cole Gerald, "Management. Teorie și practică", ed. Știința, Chișinău, 2004;
3. Hrișcev Eugeniu, "Managementul inovativ", ed. ASEM, Chișinău, 2001;
4. Roco Mihaela, "Creativitate și inteligență emoțională", ed. Polirom, București, 2004;
5. Vantrappen Herman, "Making Time for Innovation", revista "Gestion 2000", nr. 3, Bruxelles, 1996;
6. www.innovationstyles.com
7. www.VCIhome.com

## **PRINCIPII ȘI METODE DE ADMINISTRARE FISCALĂ ÎN ECONOMIA CONCURRENTIALĂ**

**STOICA Carmen drd  
ULIM, România**

**Summary.** *The positive effect of modernization in the current economy depends of justified scientific management of taxes. Determining modernization directions of economy, state governance needs practical recommendations regarding the modernization of tax administration functions.*

**Cuvinte cheie:** *administrare fiscală, impozite, taxe, prelevări, control, planificare, prognozare, principii, funcții, control, principii, metode, buget.*



Prin principiile organizării administrării fiscale urmează a înțelege cerințele fundamentale față de construirea sistemului administrării fiscale, realizarea cărora permite asigurarea eficacității necesare și rentabilității măsurilor planificate, de reglementare și control, prin urmare, sporirea prelevărilor plăților fiscale în buget.

În literatura de specialitate încă nu au fost întreprinse tentative de determinare în complex a principiilor administrării fiscale. De obicei, se examinau doar principiile unor elemente de gestionare a impozitelor. Astfel autorul propune de a diviza principiile administrării fiscale în două grupe mari:

- 1) principiile generale caracteristice nemijlocit administrării fiscale;
- 2) principiile particulare, care includ în sine principiile administrării conform funcțiilor acesteia, deoarece administrarea fiscală este formă de gestionare a raporturilor fiscale.

În Bazele Codului Mondial Fiscal (BCMF) sunt stabilite principiile de bază ale construirii sistemului fiscal în ceea ce privește administrarea fiscală.

- 1) unificarea organelor fiscale;
- 2) calcularea de sine stătătoare a impozitelor, precum și executarea legilor de către contribuabili din cont propriu în ceea ce privește:

- informarea pretutindeni și calitativă și instruirea contribuabililor;
- abordarea unică la aplicarea legislației;
- sporirea nivelului de competență a lucrătorilor organelor fiscale (selectarea lucrătorilor se propune de a efectua în baza procedurilor elaborate de către administratorul fiscal, inclusiv organizarea examenului de concurs);

- lista strict reglementată a sancțiunilor fiscale (aplicate atât contribuabililor, cât și organelor fiscale);

- 3) construirea unui „sistem transparent” de percepere a plăților fiscale din contul:

- reținerii impozitelor la sursă (în măsura posibilităților);
- deținerii numerelor de identificare a contribuabililor nu doar pentru plățile fiscale, dar și pentru operațiuni vamale;
- confirmării documentare a operațiunilor economice;
- aplicării soft-urilor pentru prelucrarea datelor;
- distribuirii pretutindeni a verificărilor de audit în scopul confirmării calculului fiscal de bază;

- 4) centralizarea informației ce ține de operațiunile de comerț extern și intern ale contribuabililor (crearea bazei unice de date).

În literatura economică [3] contemporană lipsește abordarea unică privind determinarea principiilor administrării fiscale. Bazându-ne pe studiile științifice existente, putem evidenția următoarele principii, care se bazează pe principalele prevederi organizatorice privind funcționarea sistemului fiscal:

- 1) principiul legității, care înseamnă necesitatea respectării cu strictețe a actelor normativ-juridice la desfășurarea activității de către organele fiscale;

- 2) principiul derulării administrării fiscale de către subiecții special împuterniciți în aceste scopuri (persoane oficiale ale organelor fiscale)

- 3) principiul realizării controlului fiscal în calitate de element funcțional de bază al administrării fiscale, în forme stabilite strict de legislație;

- 4) principiul exercitării controlului asupra tuturor contribuabililor;

- 5) principiul continuității administrării fiscale;

- 6) principiul respectării secretului fiscal de către funcționarii serviciului fiscal;

- 7) principiul răspunderii pentru contravențiile comise atât de către contribuabili, cât și de către organele fiscale;

- 8) principiul prevalării măsurilor orientate pentru prevenirea contravențiilor asupra prevenirii sancțiunilor de pedeapsă;

- 9) principiul plenitudinii, multilateralității și obiectivității activității administrative;

10) principiul realizării administrării fiscale sub controlul concomitent de stat și public (de stat – controlul din partea serviciului fiscal asupra structurilor subordonate; public – controlul în persoana organizațiilor publice ale ordinii de drept).

Reieșind din cele expuse, pot fi formulate principiile generale ale administrării fiscale, care reprezintă prima grupă în clasificarea prezentată de autor. În opinia autorului, la cele principale dintre ele pot fi referite:

1. Principiul legăturii reciproce și interdependenței elementelor fundamentale ale administrării fiscale, care includ planificarea fiscală, reglementarea fiscală și controlul fiscal. În cazul funcționării incorecte a unei dintre aceste componente se perturbază activitatea rațională a întregului sistem al administrării fiscale.

2. Principiul unității, care presupune existența abordării unice din partea tuturor subiecților administrării fiscale a aplicării normelor legislației fiscale. Respectarea acestui principiu contribuie la executarea completă și totală a legilor fiscale, sporind totodată nivelul conducerii și claritatea conlucrării organelor respective. Încălcarea principiului duce, viceversa, la aplicarea de către subiecții administrării fiscale a normelor legislative în mod arbitrar, ceea ce se reflectă negativ asupra calității administrării fiscale și contribuie la reducerea perceptibilității impozitelor.

3. Principiul neutralității și independenței în raport cu obiectele administrării, care presupune imposibilitatea influențării obiectelor verificate asupra activității subiecților administrării fiscale. Respectarea principiului menționat se asigură datorită lipsei subordonării organizaționale nemijlocite a obiectelor subiecților administrării.

4. Principiul generalității, care presupune, că administrării fiscale se supun toți contribuabilii, fără excepții.

5. Principiul răspunderii, care prevede răspunderea materială și administrativă atât a organelor administrării fiscale, cât și a contribuabililor pentru nerespectarea legislației fiscale, actelor normativ-juridice, regulamentelor și regulilor.

6. Principiul rentabilității și eficienței administrării fiscale. Cea mai răspândită metodă de determinare a rezultatului în organizațiile de stat este evaluarea volumului de lucrări executate. Evaluarea eficacității se efectuează prin raportarea rezultatului la cheltuieli sau resurse consumate. În ceea ce privește Inspectoratul fiscal al României, prin rezultatul activității lui înțelege volumul veniturilor fiscale mobilizate. Pe lângă aceasta, despre rezultatele lucrărilor executate mărturisește numărul de contravenții fiscale, numărul de declarații prezentate la timp organelor fiscale și alți indicatori. Rezultatul activității organelor fiscale este legat nu doar de volumul total de venituri fiscale, dar și de profilaxia contravențiilor fiscale, sporirea disciplinei fiscale (de asemenea se exprimă prin indicatori cantitativi).

7. Principiul centralizării, care presupune verticala strictă a gestionării veniturilor fiscale, bazată pe specificul structurii județene. Dezvoltarea finanțelor regionale și locale nu trebuie să conducă la decentralizarea completă a gestionării veniturilor fiscale, deoarece aceasta poate atrage după sine încălcarea unității spațiului fiscal al țării.

8. Principiul divizării autorizațiilor între organele administrării fiscale. Stabilitatea structurii funcționale a organelor fiscale permite fortificarea unui cerc de drepturi și obligații în funcție de sfera de competență a fiecărei verigi administrative. Deoarece lista funcțiilor administrative depinde de caracteristicile verigii administrative concrete, soluționarea de către persoana oficială a subiectului administrării fiscale a unei întrebări la proprie latitudine nu se admite. Principiul menționat abordează problema corespunderii structurii organizaționale nivelului concret, soluționarea căreia contribuie la perfecționarea aparatului administrării de stat. Realizarea acestui principiu este orientată spre distribuirea funcțiilor între organele sistemului administrării fiscale, în care fiecare element este în stare să realizeze sarcini locale și indicații țintă, iar totalitatea lor (elementelor) – să acționeze eficient asupra obiectului administrării în complex. Orientarea spre țintă a administrării fiscale de stat urmează a fi examinată de pe poziția realizării sarcinilor de plan privind veniturile fiscale, precum și realizării politicii fiscale de stat orientate pentru sporirea eficacității sistemului fiscal.

9. Principiul stimulării financiare a lucrătorilor organelor administrării fiscale, orientate pentru sporirea rentabilității și eficienței administrării fiscale.

Deoarece administrarea fiscală reprezintă în sine forma de gestionare a raporturilor fiscale, apare necesitatea concretizării principiilor generale ale administrării fiscale în forma grupei a doua de principii caracteristice ei – particulare. În cadrul acestei grupe urmează a evidenția principiile planificării fiscale și prognozării, reglementării, controlului, evidenței și analizei [3].

Prognozarea și planificarea sunt bazate pe următoarele principii, care într-o măsură oarecare sunt caracteristice planificării și prognozării fiscale:

- alternativă (efectuarea alternativelor studiilor de pronostic);
- sistematizare (crearea sistemului de indicatori, metode și modele, corespunzătoare fiecărui obiect, care permite de a construi tabloul integru al dezvoltării lui);
- continuitate (elaborarea pronosticurilor și planurilor de diferit aspect de timp și ajustarea lor);
- complexitate (se realizează în legătură strânsă cu principiul priorității și presupune examinarea tuturor laturilor obiectului studiului în legătură reciprocă și interdependență și alte procese și fenomene);
- caracterul adecvat (reflectarea proceselor reale în economie);
- orientare și prioritate (fiecare plan trebuie să fie orientat pentru atingerea unui oarecare scop, iar în calitate de priorități trebuie să fie evidențiate cele mai acute probleme din sfera concretă);
- optimalitate (se realizează prin dezvoltarea planificării optime în baza diferitor metode);
- echilibrare și proporționalitate (ajustarea de bilanț a indicatorilor, stabilirea proporțiilor și asigurarea respectării lor);
- orientarea socială (prioritatea rezolvării problemelor sociale);
- îmbinarea aspectelor de ramură și județene ale planificării (presupune necesitatea elaborării planurilor de ramură, ținând cont de teritoriu concret și utilizarea rațională a resurselor locale).

Planificarea și prognozarea fiscală de stat este activitatea sistematică în vederea elaborării veniturilor fiscale planificate și altor indicatori, pregătirea deciziilor legate de viitorul sistemului impozitelor, impozitării și mecanismului fiscal. Datorită planificării și prognozării fiscale la nivel macro are loc determinarea bazei fiscale pe fiecare impozit și taxă, monitorizarea dinamicii vărsării lor în câteva perioade, calcularea nivelului vărsămintelor acestor plăți, evaluarea stării datoriilor la plăți fiscale, precum și rezultatelor schimbării legislației fiscale. Scopul planificării fiscale este atingerea nivelului maxim posibil al vărsămintelor de impozite și taxe în sistemul bugetar al țării.

Principiile planificării fiscale după conținut se împart în [2]:

1) juridice (principiul „prezumției nevinovăției” contribuabilului, principiul legității, principiul utilizării în complex a legislației);

2) economice (principiul fundamentării economice, principiul calculării în complex a economiei și pierderilor fiscale);

3) de organizare (principiul îmbinării perspectivei și operativității, principiul profesionalismului, principiul confidențialității).

Deoarece planificarea fiscală este strâns legată de politica fiscală, îi sunt caracteristice unele dintre principiile acesteia:

- contribuirea la creșterea economică reală (creșterea PIB-ului, veniturilor subiecților economiei);
- asigurarea ritmurilor stabile de creștere a veniturilor de stat nu din contul amplificării poverii fiscale, ci în baza creșterii indicatorilor economici;
- unitatea strategiei și tacticii fiscale, politicii fiscale federale și teritoriale într-un spațiu fiscal unic al întregii țări;
- integrarea în spațiul mondial economic și fiscal.

În legătură strânsă cu planificarea fiscală și prognozarea se efectuează reglementarea fiscală de stat, care reprezintă în sine activitatea cu scop determinat în vederea acționării asupra economiei, ramurilor ei aparte, asupra sferei sociale, promovate doar cu ajutorul diferitor metode și instrumente fiscale (tipurile de impozite, metodele impozitării, înlesniri fiscale etc.), în scopul creării condițiilor pentru creșterea veniturilor fiscale în sistemul bugetar al țării. Reglementarea fiscală are strategie macroeconomică clară și influențează nu asupra întreprinderilor concrete, ci asupra economiei în întregime.

Reieșind din funcțiile de bază, care intră în componența reglementării, precum și din sarcinile acesteia, pot fi formulate principiile fundamentale ale construirii reglementării fiscale de stat:

1) principiul continuității, care înseamnă acțiunea permanentă asupra economiei prin aplicarea diferitor metode de reglementare. Respectarea acestui principiu este necesară pentru echilibrul permanent al proceselor, care au loc în economie, și în particular, în sfera fiscală. Încălcarea acestuia, viceversa, se reflectă negativ asupra funcționării întregului stat;

2) principiul atotcuprinderii, care presupune, că reglementarea fiscală cuprinde nu unele întreprinderi, ci economia în întregime;

3) principiul diversității formelor și metodelor reglementării de stat, aplicarea rațională și raportarea optimală a cărora garantează construirea unui sistem fiscal ca indicator la calității politicii fiscale a statului;

4) principiul orientării sociale, care se manifestă prin orientarea maximă pentru asigurarea financiară a intereselor sociale;

5) principiul asigurării siguranței fiscale realizate datorită respectării legității, echilibrului intereselor vitale ale personalității, societății și statului, precum și răspunderii reciproce.

Este cunoscut faptul, că condiție necesară pentru administrarea fiscală eficientă este controlul fiscal, scopul căruia constă în combaterea eschivării de impozite, precum și asigurarea remiterii stabile a veniturilor în bugetul statului.

Controlul fiscal este activitatea organelor competente reglementată de normele dreptului fiscal. Care asigură respectarea legislației fiscale și corectitudinea calculării, plenitudinea și oportunitatea defalcării impozitelor și taxelor la buget.

Principiile organizării controlului fiscal pot fi împărțite, de asemenea, în generale și specifice. În componența celor generale intră:

- nerambursarea (gratuitatea) efectuării (se realizează din contul mijloacelor bugetului, și nu a contribuabililor);

- competență (controlul se efectuează doar de către organele respective ale statului, care acționează strict în limita atribuțiilor stabilite și conform competenței);

- profesionalism (pregătirea corespunzătoare a inspectorilor și respectarea cerințelor față de calificarea profesională);

- obiectul controlului este determinat (obiectul controlului poate fi cât verificarea cerințelor obligatorii, atât și executarea prescrierilor organelor de control fiscal);

- coordonarea și interacțiunea organelor de control (imposibilitatea îndeplinirii sarcinilor care nu sunt atribuite organului concret; interacțiunea permanentă cu alte organe, schimbul de informații necesare);

- plenitudine (controlul cuprinde toți contribuabilii, indiferent de volumul plăților fiscale);

- preventivitate (prevenirea contraveniențelor fiscale).

Principiile specifice ale controlului fiscal includ în sine:

- respectarea formei procesuale (vinovăția trebuie să fie demonstrată în modul prevăzut de lege);

- prezumția nevinovăției contribuabilului (contribuabilul este nevinovat până ce vina lui nu va fi stabilită prin decizia instanței de judecată intrată în vigoare);

- prezumția dreptății contribuabilului (tratarea neclarităților neelucidate și contradicțiilor în folosul contribuabilului);

- respectarea secretului fiscal (prevede răspundere pentru divulgarea secretului fiscal);
- asigurarea îmbinării optime a orientării fiscale și de reglementare a controlului fiscal (neadmiterea cauzării daunelor contribuabilului în rezultatul acțiunilor incompetente ale persoanelor oficiale).

Pe lângă aceasta, controlul fiscal se bazează și pe unele principii stabilite de Constituția României, cum sunt: legitatea, stima și respectarea drepturilor omului și cetățeanului, umanismul, egalitatea drepturilor omului și cetățeanului față de lege.

Controlul asupra încasărilor fiscale se exercită prin ținerea evidenței operativ-contabile în organele fiscale pe fiecare contribuabil a calculării și defalcării fiecărui tip de impozit și altor plăți obligatorii. În cadrul evidenței are loc înregistrarea și evidența contribuabilului, evidența defalcării impozitelor și datoriilor, primirea și prelucrarea declarațiilor și rapoartelor, evidența utilizării mijloacelor pentru întreținerea organelor fiscale, precum și analiza și controlul. Principiile fundamentale ale evidenței în calitate de elemente ale administrării fiscale sunt [1]:

- continuitatea;
- utilizarea datelor unice pentru planificarea și evidența unităților de măsură;
- continuitatea și utilizarea multiplă a informației intermediare;
- obiectivitatea, plenitudinea și analiticitatea, care asigură informația exhaustivă despre obiectul de evidență;
- periodicitatea;
- evaluarea rezultatelor activității organului fiscal;
- corespunderea veniturilor și cheltuielilor în baza caracterului determinat provizoriu al faptelor activității economice.

Este necesar de efectuat controlul fiscal permanent asupra respectării principiilor specificate. Doar, dacă în sistemul bugetar va ajunge un volum insuficient de plăți fiscale, aceasta va servi drept semnal despre faptul, că normele în vigoare ale legislației fiscale nu mai corespund necesităților dezvoltării economice, metodele de control aplicate nu mai sunt eficiente. Circumstanțele menționate vor duce la necesitatea depistării și analizei cauzelor remiterilor incomplete. În rezultat poate apărea întrebarea privind schimbarea structurii și funcțiilor organelor fiscale, direcțiilor politicii fiscale și bazelor metodologice ale impozitării, ceea ce va necesita cheltuieli materiale și de timp enorme. Anume din aceste cauze este important de a spori calitatea administrării fiscale și de a tinde spre asimilarea experienței pozitive a țărilor înaintate.

#### **Bibliografie**

1. Moșteanu T., Florina D., Cataramă E., etc. Politici fiscale și bugetare europene. București: Universitară, 2005. 175 p.
2. Niculeasa M. Politica fiscală Aspecte teoretice și practice. București: C.H. Beck, 2010. 224 p.
3. Voinea Gh., Boariu A., Soroceanu M. Concepte și expresii importante pentru aplicarea legislației fiscale din România. București: Collegium Științe Economice, 2005. 160 p.

# ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*НИКОЛАЙЧУК О.А., ст. преп.*

*Кафедра экономики и стратегии предприятий, Криворожский экономический институт, ГВУЗ «Криворожский национальный университет», г.Кривой Рог, Украина*

**Summary.** *Summarizes the approaches to the understanding of the essence of the notion of «organizational-economic mechanism of the management of the enterprise's intellectual capital». It was proposed our own definition of organizational-economic mechanism of the management of the enterprise's intellectual capital. It was defined the principles and functions of the management of intellectual capital.*

**Key words:** *organizational-economic mechanism, intellectual capital, principles, functions of the management of intellectual capital.*

В условиях быстрых технологических изменений и динамической конкуренции главным ресурсом повышения конкурентоспособности предприятия становится его интеллектуальный капитал. Поэтому вопросы его исследования все больше привлекают внимание ученых. Большой вклад в изучение этой проблемы внесли Е. Брукинг, К. Свейби, Л. Едвинсон, М. Мэлоун, П. Салливан, Т. Стюарт, Л. Прусак, М. Армстронг, К. Тейлор, Х. Макдональд, Б. Лев, А. Козырев, А. Гапоненко, Б. Леонтьев, В. Иноземцев, Г. Швиданенко, А. Чухно и др. Однако не решенными остаются вопросы построения действенного организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом на предприятиях, что обусловило выбор темы направления исследования.

Категория «организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия» исследуется в работах Ю. Антоненко [1, С.9], О.Брусиловской [2, С.12 ], А.Василик [3, С.9 ], А. Кендюхова [4, С.10], А. Лапина [5, С.16], И. Ткач [6, С. 347]. Функциональным подходом характеризуются взгляды А. Лапина, который в большей мере сосредоточивается на рассмотрении определенных функций управления интеллектуальным капиталом, но не учитывает ряд других элементов. Системным является подход к определению интеллектуального капитала А. Кендюховым, И. Ткач, А. Василик, Ю. Антоненко. Некоторые ученые (И.Ткач) ограничивают последствия управленческого воздействия лишь получением экономического эффекта.

Несколько суженным являются взгляды О.А.Брусиловской, характеризующая организационно - экономический механизм управления интеллектуальным капиталом в рамках системного подхода, но несколько сужает его рамки только направлениями управления эффективностью использования объекта исследования, не учитывая процессы его формирования, воспроизводства и развития .

По авторским взглядам, организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия - это совокупность организационных и экономических рычагов, влияющих на экономические и организационные параметры системы управления интеллектуальным капиталом предприятия, что способствует формированию и усилению интеллектуального потенциал, получению конкурентных преимуществ, росту стоимости интеллектуального капитала и эффективности деятельности предприятия в целом.

Механизм управления интеллектуальным капиталом на предприятии включает в себя такие компоненты, как: принципы и задачи управления, методы, формы и инструменты управления, организационную структуру управления предприятием и его персонал, информацию и средства ее обработки (рис. 1).



**Рис.1. Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия**

В структуре организационно-экономического механизма интеллектуальным капиталом на предприятии следует выделять три системы: систему обеспечения, функциональную систему, целевую систему.

Система обеспечения организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом на предприятии состоит из подсистем организационного,

кадрового, методологического, финансового, информационного обеспечения управления интеллектуальным капиталом предприятия.

Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом на предприятии включает следующие основные функциональные подсистемы: планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования.

Целевая система организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом на предприятии включает цели и основные результаты управления интеллектуальным капиталом предприятия, а также критерии выбора и оценки достижения определенных целей и результатов управления интеллектуальным капиталом предприятия.

Содержание каждой из систем и количество подсистем в каждой из систем организационно - экономического механизма управления интеллектуальным капиталом на предприятии зависит от типа предприятия, сферы и масштабов деятельности, степени влияния внешней среды и результатов деятельности предприятия и других факторов.

Для корректировки ценностных принципов и ресурсных составляющих обязательным является введение обратных связей позволяет сделать механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия более адаптивным по отношению к изменяющейся экономической среде.

Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия должен рассматриваться как инструмент менеджеров высшего звена, которые решают различные вопросы управления интеллектуальным капиталом.

По нашему мнению, главная цель системы управления интеллектуальным капиталом предприятия - обеспечение предприятия интеллектуальным капиталом, организация эффективного использования, дальнейшего развития и роста его стоимости.

По авторским взглядами, для управления интеллектуальным капиталом предприятия наиболее целесообразным является использование стоимостно- ориентированного подхода, который связывает стоимость интеллектуального капитала со стоимостью организации в целом. Итак, основной критерий управления интеллектуальным капиталом предприятия - это повышение его стоимости как части стоимости всего предприятия в долгосрочном периоде .

При формировании организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия в первую очередь возникает необходимость в определении принципов, на основании которых осуществляется это управление.

Анализ научной литературы по этому вопросу позволил выявить противоречивость взглядов на формирование системы принципов по управлению интеллектуальным капиталом предприятия.

По нашему мнению, принципы управления интеллектуальным капиталом предприятия должны обязательно учитывать особенности интеллектуального капитала, обеспечивать эффективный менеджмент как по времени, так по функциям и структурными составляющими. Поэтому в основу системы управления интеллектуальным капиталом предприятия должны быть положены как общеизвестные принципы менеджмента любой управленческой системы, так и специфические, отражающие характер и особенности данной экономической категории. Нами предлагается следующие принципы управления интеллектуальным капиталом предприятия: целеустремленность, принцип стратегического развития, принцип эффективного управления, динамизм, адекватность, непрерывность, эмерджентность, рассмотрение структурных элементов интеллектуального капитала как этапов круговорота интеллектуального капитала, учет обратной связи, принцип сбалансированного развития отдельных элементов интеллектуального капитала, приоритетность развития интеллектуального капитала в системе факторов производства, принцип создания условий для эффективного процесса передачи знаний, учет морального износа отдельных элементов интеллектуального



капитала предприятия, учет неопределенности и риска, принцип создания условий для эффективной защиты интеллектуального капитала [7, С.48-50].

Следует отметить, что интеллектуальный капитал является подсистемой экономической системы капитала предприятия, но имеет свои особенности создания, функционирования, движения и воспроизводства, что должно учитываться при формировании функциональной системы управления. Общие функции управления интеллектуальным капиталом, как и функции любого управленческого процесса, предусматривают осуществление мероприятий по планированию, организации, координации, мотивации и контролю интеллектуальным капиталом. В то же время каждый тип интеллектуального капитала несет свои определенные функции и предполагает свою специфику управления. Соответственно, при формировании организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом необходимо учитывать эту специфику с целью наиболее эффективной реализации интеллектуальным капиталом своих функций.

Учитывая это, основными функциональными составляющими системы управления интеллектуальным капиталом предприятия являются: формирование интеллектуального капитала предприятия; оптимизация структуры интеллектуального капитала, оценка интеллектуального капитала; оптимизация использования интеллектуального капитала предприятия, развитие, контроль.

В рамках подсистемы формирования интеллектуального капитала предусматривается решение следующих задач: разработка стратегии управления ИК, анализ интеллектуального потенциала предприятия, планирование ИК предприятия, создание и формирование ИК, анализ источников формирования ИК, управление инвестициями в ИК предприятия; мотивация создания интеллектуальных продуктов.

Для оптимизации структуры интеллектуального капитала необходимо выполнение следующих функций: анализ структуры ИК в предыдущем периоде, выбор методов оптимизации структуры ИК предприятия, разработка мероприятий по оптимизации структуры ИК предприятия.

Подсистема оценки стоимости интеллектуального капитала предполагает решение следующих задач: выбор методики и методов оценки ИК, осуществление оценки стоимости отдельных элементов и стоимости ИК в целом; совершенствование системы оценочных показателей, их состав и применение.

Подсистема оптимизации использования интеллектуального капитала предприятия включает в себя следующие функции: определение показателей эффективности использования ИК, анализ использования ИК в предыдущем периоде, обеспечение вовлечения в хозяйственный оборот всего интеллектуального потенциала предприятия, разработка системы мер обеспечения условий по рационализации использования ИК предприятия.

Функции по развитию интеллектуального капитала являются: определение приоритетных направлений развития ИК предприятия, создание условий для приумножения ИК, разработка и реализация мероприятий для прогрессивного развития ИК предприятия; мотивация развития ИК, контроль за процессами формирования ИК.

Функции по контролю включают: контроль за оптимизацией структуры ИК, контроль за оценкой стоимости ИК, контроль за использованием ИК, контроль за процессами развития ИК, контроль за защитой прав на интеллектуальную собственность.

Относительно организационной структуры управления интеллектуальным капиталом, то, по нашему мнению, независимо от того, планирует предприятие создать отдельное подразделение, которое занимается управлением ИК, или решает разделить функции управления между существующими подразделениями, данная структурная единица должна обеспечить эффективное управление ИК.

Реализация функций управления интеллектуальным капиталом осуществляется путем применения соответствующих методов управления интеллектуальным капиталом.

Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом должен предусматривать рациональное сочетание соответствующих методов управления, которое в свою очередь должно обеспечить эффективную реализацию функций интеллектуального капитала и достижения поставленных целей.

Таким образом, проведенные исследования позволили построить организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является построение действенного организационно-экономического механизма на предприятиях разной отраслевой направленности.

### Литература

1. Антоненко Ю.А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия: автореф. на соискание учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством / Ю. А. Антоненко - М., 2010. – 22 с.
2. Брусиловская Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия авиационной промышленности: автореф. на соискание учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством / Е.А. Брусиловская – Москва, 2012.
3. Василик А.В. Организационно-экономический механизм управления интеллектуализацией трудовой деятельности/ А.В. Василик, О.А. Гришнова // Вестник Прикарпатского ун-та. Вып.6. Серия: экономика. – 2008. – С.5-9.
4. Лапин А.В. Организационно-экономические основы повышения эффективности использования интеллектуального капитала промышленных предприятий: автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экономічних наук: спец.08.06.01 — экономика, организация и управление предприятий. / О.В. Лапин - Одеса, 2006. – 28 с.
5. Кендюхов А.В. Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия: автореф. дис. на соискание учен. степ. док. экон. наук: спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (перераб. промышленность)»/ А.В. Кендюхов - Донецк, 2007. -31 с.
6. Ткач И. Анализ методов и механизмов управления интеллектуальным капиталом предприятия / И. Ткач // Экономический анализ. - 2011. – Вып. 8. Ч.2. – С.346-350.
7. Николайчук О.А. Концептуальные основы построения принципов управления интеллектуальным капиталом предприятия / О.А. Николайчук // Экономический дискурс: международный сборник научных трудов. Выпуск 1. (г. Каменец-Подольский) – Тернополь: Крок, 2013 – С.48-50.

Machetare – Feofan Belicov

Semnat pentru tipar 24.02.2014  
Coli editoriale 49,3.  
Coli de tipar 44.25. Format 60 × 84 1/16.  
Tirajul 10 ex.

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM  
tel. 402-986