

**Conferința națională  
cu participare internațională**

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

**27-28 martie 2015**



**Editura ASEM**

**Academia de Studii Economice din Moldova  
Catedra „Management”**

**Conferința națională  
cu participare internațională**

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

**27-28 martie 2015**

**Chișinău, 2015**

CZU 33+005(082)=135.=111=161.1

S 90

**Coordonatori:**

**ȚURCANU Gheorghe**, dr., conf. univ.

**SERDUNI Serghei**, dr., conf. univ.

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

**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.

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

**SERDUNI Serghei**, dr., conf. univ.

**SANDULACHI Veronica**, drd, lect. univ.

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

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Strategii și politici de management în economia contemporană”, conferință națională cu participare internațională (6 ; 2015 ; Chișinău). Strategii și politici de management în economia contemporană : Confrința națională cu participare internațională, ed. 6-a, 27-28 mar. 2015 / coord.: Țurcanu Gheorghe [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2015. – 166 p.

Antetit.: Acad. De Studii Econ. Din Moldova, Catedra Management, Centrul de Econ. Aplicată și Management. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl. – Bibliogr. la sfârșitul art. și în notele de subsol. – 30 ex.

ISBN 978-9975-75-722-9.

33+005(082)=135.=111=161.1

**Tehnoredactare:** Negru Ion

© Catedra „Management”  
Departament Editorial-Poligrafic al ASEM

ISBN 978-9975-75-722-9.

## CUPRINS

<b>MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII CA ELEMENT A SISTEMULUI INOVAȚIONAL ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ.....</b>	<b>7</b>
<i>SÂRBU Ion, dr. hab., prof. univ.</i>	
<b>MANAGERUL DE SUCCES – PERFORMANȚA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE-TERITORIALE.....</b>	<b>9</b>
<i>PALADI Ion, dr. hab., prof. univ.</i>	
<b>НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГРАФИЧЕСКОГО МЕТОДА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....</b>	<b>12</b>
<i>ПАРМАКЛИ Д.М., д.х.э.н., профессор</i>	
<b>ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE ALE GUVERNĂRII CORPORATIVE.....</b>	<b>20</b>
<i>ȚURCANU Gheorghe, dr., conf. univ.</i> <i>RĂU Andrei, dr., lect. sup.</i>	
<b>PARTICULARITĂȚILE GESTIONĂRII ÎNTRERINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII.....</b>	<b>29</b>
<i>NEGRU Ion, dr., conf. univ.</i>	
<b>IMPLICAȚII UMANE ALE REORGANIZĂRII COMPANIEI.....</b>	<b>32</b>
<i>ȘAVGA Ghenadie, dr. conf. univ.</i> <i>SERDUNI Serghei, dr., conf. univ.</i>	
<b>DEZVOLTAREA SECTORULUI VITIVINICOL DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN INTERMEDIUL PRODUSELOR DOP ȘI IGP.....</b>	<b>34</b>
<i>CĂLUGĂREANU Irina, dr., conf. univ.</i> <i>ZAMARU Victor, drd., lect. univ.</i>	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ МНОГООБРАЗИЯ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР.....</b>	<b>38</b>
<i>БИЛАШ Людмила, д-р, конф. унив.</i> <i>КРАСТИН Марина, докторанд</i>	
<b>ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ.....</b>	<b>44</b>
<i>ДОРОГАЯ Ирина, д-р, конф. унив.</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ – КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИИ.....</b>	<b>47</b>
<i>ПАРФЕНТЬЕВ Алла, д-р, конф. унив.</i>	
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИСКУССТВО.....</b>	<b>51</b>
<i>ХРИЩЕВ Ирина, д-р, ст. преп.</i>	
<b>ПОДХОДЫ И УРОВНИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>56</b>
<i>ГУМЕННАЯ Александра, к.э.н., доцент</i>	
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>59</b>
<i>ФЕДУЛОВА Любовь, д.э.н., профессор</i>	
<b>ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ.....</b>	<b>64</b>
<i>ПОЧЕНЧУК Галина, к.э.н., доцент</i>	
<b>ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ...</b>	<b>67</b>
<i>ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор</i>	
<b>ЭФФЕКТИВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА – ОСНОВНОЙ СТИМУЛ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....</b>	<b>72</b>
<i>ПОЖУЕВА Татьяна, к.э.н., доцент</i>	

<b>АНАЛИЗ ОПЫТА ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ КОМПАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....</b>	76
<i>ДИДЧЕНКО Оксана, к.э.н., доцент</i>	
<b>МЕСТО ФИНАНСОВОГО ИНЖИНИРИНГА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ.....</b>	81
<i>ПОПОВА И.В., к.э.н., доцент</i>	
<b>РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ.....</b>	84
<i>МИШКОВЕЦ Н.М., к.э.н., доцент</i>	
<b>ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НАДЕЖНОСТИ БАНКОВ МЕТОДАМИ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ....</b>	87
<i>ЧАЙКОВСКАЯ Марина, к.э.н., доцент</i>	
<i>МЕДВЕДЬ Татьяна, аспирант</i>	
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИИ.....</b>	92
<i>БАКОВА Ирина, к.э.н., доцент</i>	
<i>МАРУЛОВА Надежда, магистрант</i>	
<b>ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РАЗВИТИЕ ГП «НЭК «УКРЭНЕРГО».....</b>	96
<i>УЩАПОВСКИЙ К.В., к.э.н., докторант</i>	
<i>КОСТИН Ю.Д., д.э.н., профессор</i>	
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛЮ В КРЫМУ.....</b>	98
<i>ЦЫБУЛЬСКАЯ Людмила, к.э.н., доцент</i>	
<i>ЗАМНИУС В.В., студентка</i>	
<b>СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ ЗА СЧЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНИЦИАТИВ.....</b>	103
<i>ПЕТРУШКЕВИЧ Елена, к.э.н., доцент</i>	
<b>THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN LOCAL DEVELOPMENT.....</b>	106
<i>BRAGUTA Aurelia, PhD, Associate professor</i>	
<b>STRATEGIILE INOVAȚIONALE – FACTOR INDISPENSABIL ÎN ASIGURAREA SUCCESULUI ORGANIZAȚIONAL.....</b>	109
<i>COBAN Marina, dr., conf. univ.</i>	
<b>STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIREA A CALITĂȚII PRODUSELOR.....</b>	113
<i>TODOS Irina, dr., conf. univ.</i>	
<b>MODALITĂȚI DE PROFILAXIE ȘI COMBATERE A ARDERII PROFESIONALE ÎN MANAGEMENT.....</b>	116
<i>TCACI Carolina, dr. conf. univ.</i>	
<b>MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI – ABORDĂRI TEORETICE ȘI DIRECTII DE ANALIZĂ.....</b>	120
<i>ȚURCANU Gheorghe, dr. conf. univ.</i>	
<i>GUSEV Alexandru, drd.</i>	
<b>PERFEȚIONAREA ACTIVITĂȚII ALIANȚEI STRATEGICE „CAVIO”.....</b>	126
<i>CHIRINCIUC Iurie, drd.</i>	
<b>EVOLUȚIA PRODUCȚIEI.....</b>	130
<i>CERNAT Veronica, drd., lect. univ.</i>	
<b>COMUNICAREA DE CRIZĂ – FACTOR INDISPENSABIL ÎN CONSOLIDAREA REPUTAȚIEI FIRMEI.....</b>	134
<i>HĂBĂȘESCU Mariana, drd., lect. univ.</i>	

<b>ASPECTE CONCEPTUALE ALE EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII MANAGERIALE.....</b>	<b>139</b>
<i>ȚÎMBALIUC Natalia, drd. lect. univ.</i>	
<b>ANTREPRENORIAT SOCIAL: CONCEPT ȘI TRĂSĂTURI DEFINITORII.....</b>	<b>143</b>
<i>SANDULACHI Veronica, drd., asist. univ.</i>	
<b>ASPECTE TEORETICE ALE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL DOCUMENTELOR.....</b>	<b>147</b>
<i>CREȚU Marcela, lect. univ.</i>	
<b>IDENTIFICAREA CRITERIILOR DE EVALUARE ȘI MĂSURARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR.....</b>	<b>151</b>
<i>SPERELUP Liliana, drd.</i>	
<b>PREZENTAREA ȘI ANALIZA INDICATORILOR INOVAȚIONALI.....</b>	<b>155</b>
<i>NECULAI Cristina, drd., lect. univ.</i>	
<b>FLUCTUAȚIA DE PREȚ A ȚIGĂRILOR DE IMPORT: RISC SAU OPORTUNITATE PENTRU PRODUSELE DE TUTUN AUTOHTONE.....</b>	<b>159</b>
<i>ISPAS Marin, drd.</i>	
<b>IMPLICAȚIILE FACTORULUI ETIC ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ÎNȚREPRINDERILOR.....</b>	<b>162</b>
<i>SUSLENCO Alina, drd., asist. univ.</i>	

## MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII CA ELEMENT A SISTEMULUI INOVAȚIONAL ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

SÂRBU Ion, dr. hab., prof. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

**Summary.** *In this article problems of innovation human relations in concept of a market and changing society are examined. The creative project of a personality of management system info contemporary societies.*

La etapa actuală omenirea se îndreaptă rapid spre un nou tip de economie care manifestă o mare varietate de abordări teoretico-metodologice bazate pe cunoștințe. De menționat, că apariția omului ca ființă conștientă și rațională cu toate acțiunile sale, inclusiv cele de natura economică, s-au bazat pe cunoaștere.

Procesele globalizării au accelerat creșterea importanței economice a tehnologiilor informaționale, capacităților și competențelor manageriale – factori organici legați de cunoștințe. Cunoștințele manageriale au devenit indispensabile în orice activitate de conducere, fiind apreciate ca resursa primordială a dezvoltării factorului uman.

În condițiile economiei bazate pe cunoștințe inovația se multiplică rapid, având un impact major asupra performanțelor organizațiilor, factorului uman. Totodată paradigma inovațională se referă la concentrarea asupra identificării necesităților de creație și a modalităților de satisfacere a lor, concomitent cu abordarea utilizării cunoștințelor acumulate și bazate pe cercetare a datelor concrete și sintetizare a informațiilor teoretice.

Așadar, formarea gândirii economice și manageriale se obține prin inovația cunoștințelor ca rezultat al cercetărilor științifice unde se stabilesc date noi științifice. La aceasta contribuie activitatea cercurilor studențești de cercetare, conferințele tinerilor cercetători și simpoziunile științifice.

Este actual de accentuat că inovarea ca proces conține o completare componentă a creativității care cuprinde următoarele secvențe:

- Pregătirea, în care creatorul recepționează și înregistrează în memorie informații;
- Proiectarea din câmpul conștientului în cel a preconștientului în care se produce activitatea combinatorie, ceea ce eliberează atenția, permițându-i să capete noi informații;
- Iluminarea, secvență care se poate produce oriunde și oricând și în care se realizează combinarea elementelor, distanțate într-un mod nou în câmpul conștientului.

Prin urmare, creativitatea are loc în procesul de management în diferite cazuri fie individual, fie în cadrul unor echipe de creație în scopul producerii de idei inovatoare conform cerințelor standardelor europene.

Creativitatea personalității se obține cu multă greutate și nu poate exista fără responsabilitate, fără obligația de a răspunde de acțiunile întreprinse. Un efort, într-un domeniu în care este competent, îi poate aduce unui manager de afaceri suprema satisfacție a creației. Asociat competenței, efortul înseamnă creație, fericire, afirmare în carieră.

O deosebită atenție se cuvine competenței profesionale care se dobândește prin educație și instruire în domeniu și se certifică prin atestări a cunoștințelor teoretice și experienței înaintate.

Economia modernă, bazată pe cunoștințe, este determinată în mare măsură de circuitul și utilizarea unor bunuri economice de ordin imaterial întruchipate în invenții, informații, cunoștințe, rezultate ale cercetărilor științifice, mărci de produse și servicii, branduri, simboluri, baze de date, software, funcționarea cărora este supusă unor principii diferite de cele ale funcționării formelor tradiționale ale capitalului.

Cunoștințele reprezintă totalitatea informațiilor generate și acumulate în procesul cunoașterii, inclusiv obținute în mod practic și sistematizate la un moment dat. Conștientizarea rolului economic exclusiv și a ponderii mereu crescânde a acestora în dezvoltarea societății moderne impune tratarea lor în calitate de factor determinant al creșterii economice, resursă economică, element al capitalului funcțional.

Acest tratament al produselor intelectuale nu se încadrează în teoriile economice tradiționale și, prin urmare impune formularea unor noi concepte economice, care conform opiniei lui Peter Drucker, ar plasa ”cunoștințele în centrul procesului de producere a prosperității”. [1, p. 146]. Opinia lui P. Drucker privind necesitatea unor noi abordări teoretice ale rolului și potențialului exclusiv al cunoștințelor în dezvoltarea economică nu este unică. În această ordine de idei, vom menționa faptul că pe parcursul ultimilor ani mai mulți savanți au promovat ideea oportunității elaborării unei noi paradigme economice ce ar reflecta în mod adecvat rolul exclusiv al cunoștințelor și informațiilor în economia modernă.

Aceste procese au dat naștere conceptului a economiei bazate pe cunoștințe, care s-a implementat pe larg în teoria și practica economică. În cadrul diverselor abordări ale noii economii, ce merită să fie evidențiate, vom menționa faptul că aceasta, în funcție de multiplele ei aspecte, mai este definită ca economie informațională, economie digitală, economie a intangibililor, economie bazată pe știință.

Astfel, economia bazată pe cunoștințe reprezintă o nouă stare a acesteia caracteristică epocii postindustriale, în care cunoștințele întruchipate în obiecte ale proprietății intelectuale, rezultate ale cercetărilor științifice, informații, baze de date, software etc., se transformă într-un factor de producție al societății contemporane.

Ținând seama de realitățile economice, cât și de analizele făcute de J.B.Say, A.Marshall, I. Șumpeter [6, 7] trebuie de constatat că ei au impus în mod categoric noțiunea de manager ca vector al antreprenorialului și progresului. Ei vedeau în activitatea de afaceri un grup de indivizi ca o categorie socială capabilă să organizeze o întreprindere în spirit novator. Totodată și în același timp ei au atras atenția asupra rolului esențial, dinamic al adevărului omului de afaceri și au pus în evidență primatul managerial.

Se consideră că fiecare țară trebuie să-și găsească acele caracteristici naționale, tradiționale, istorice care să constituie un fundament pentru anumite tehnici de conducere. În mod concret, trebuie folosite numai acele metode care se adaptează propriilor tradiții culturale și de comportament.

Totodată, însușirile de manager nu se moștenesc. Ereditatea poate conferi unele predispoziții în ceea ce privește conducerea dar, pe parcurs, ele trebuie cultivate.

În etapa de adaptare la relațiile economiei de piață, obiectul central de cercetare și analiză devine personalitatea ca subiect al comunicării, al activității reciproce în procesul de cooperare, fără de care procesul contemporan de producție nu poate fi înfăptuit.

Omul nu se naște cu personalitate, ci și-o dezvoltă pe măsura angajării sale active în viața colectivului, a societății, sferei de afaceri.

Este de menționat faptul că, timp îndelungat, activitatea individuală a personalității a fost descurajată, ceea ce a condus la formarea unor grupuri numeroase de oameni care nu sunt suficient pregătiți din punct de vedere psihologic pentru un sistem comportamental dur în condițiile economiei de piață. Așadar, problema fundamentală a metodelor socio-psihologice de conducere a întreprinderilor este eliberarea de greutățile sociale create de sistemul administrativ de comandă în formă profilactică.

Prin abordarea socio-psihologică a conducerii procesului de producție materială, personalitatea intervine, mai întâi, **ca subiect al comunicării**, ca membru participant al colectivului, ca membru al unei grupe mici.

Dacă studiem personalitatea **ca obiect al conducerii**, din multitudinea ei de forme și trăsături se pot evidenția câteva elemente principale. Acestea sunt constituite de necesitățile și motivele activității de muncă a omului. Este clar faptul că, în perioada de adaptare la relațiile economiei concurențiale, printre factorii impulsivi de antreprenariat și ai activității de muncă în sfera materială de producție, **pe primul plan se situează interesul economic al personalității** în ansamblu.

Analiza cercetărilor sociologice demonstrează că personalitatea apreciază necesitățile materiale, dar odată ce acestea sunt satisfăcute, apar necesități mai înalte, **necesități creative** ce premerg personalitatea.

Creativitatea desemnează potențialul uman **de a produce idei noi, originale și valoroase**. Cercetarea factorului uman are în vedere evidențierea particularităților personalității creative, disciplina gândirii, intuiția, imaginația.



Metodele și tehnicile de creativitate a personalității sunt orientate spre logica liniară a cercetării de inovare pentru a trata fiecare nivel – conștințe, principii, soluții, gândire economică și managerială în aplicarea rezultatelor creativității în învățământ.

În economia contemporană crește contribuția educației care se bazează pe inovații și investiții și au drept componentă prioritară dezvoltarea tehnologică ce duce la dezvoltarea factorului uman.

Activitatea spirituală este cunoscută tot mai mult prin autorealizarea subiectului, dar este necesar să cunoaștem și persoana învățătorului.

### **Concluzie**

Analiza activității factorului uman ca element a sistemului de management inovațional prevede caracteristica personalității, cunoașterii și conștiinței în formarea gândirii manageriale adecvate economiei contemporane.

Evoluția și dezvoltarea gândirii economice și manageriale în câmpul de afaceri de-a lungul timpului s-a realizat concomitent cu activitatea științifică a teoriei managementului clasic. Totodată creșterea continuă a producției și consumului de bunuri materiale au dat un îmbold activ în sfera de afaceri devenind un simbol al posibilităților tehnico-științifice și factorului uman.

Așadar, managerul fiind inspirat de realizările progresului tehnico-științific devine un om cu idei noi și modalități noi de adoptare a ideilor, inovațiilor creative în sfera de afaceri a economiei concurențiale. Este evident că potențialul uman se află în corelație reciprocă de restructurarea întreprinderilor spre cerințele standardelor europene, orientarea lui spre schimbările modului de viață, a mentalității resurselor umane, aprofundarea gândirii economice și manageriale.

### ***Bibliografie:***

1. Drucher P. Societatea post-capitalistă. București. Ed. Image, 1999, pag. 146.
2. Oprean C. Tendințe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne. ASEM, Chișinău, 2008.
3. Porter M. Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață. București, Ed. Teora, 2001.
4. Drucher P. Inovația și sistemul antreprenorial. București, Ed. Enciclopedică, 1999.
5. Sârbu I., Georgescu N. Managementul funcționării sistemului informațional în activitatea de secretariat. // Economie și sociologie, Nr. 4, 2012, p. 47-55.
6. Шумпетер И. Теория экономического развития. М, 1982, с. 184.
7. Сэй Ж.Б. Трактат политической экономии. М, 1989.

## **MANAGERUL DE SUCCES – PERFORMANȚA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE-TERITORIALE**

***PALADI Ion, dr. hab., prof. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova***

Performanțele proiectelor investiționale poate fi privit de manieră diferită de la caz la caz, prin prisma obiectivelor specifice fiecăruia, însă obținerea acestuia și mai ales atingerea unor parametri de reușită superiori pot fi asigurate prin acționarea asupra următoarelor două elemente: procesul de creare a proiectului și procesul de interrelaționare cu clientela.

Performanțele proiectelor investiționale depind de abilitățile manageriale ale autorului proiectului, sau a echipei managerului proiectului investițional. Pentru ca proiectele investiționale să înregistreze performanțe este necesar să se cunoască și evoluțiile altor proiecte similare pentru a se trage concluzii ce pot fi utile noului proiect.

Dacă se optează pentru încadrarea proiectului în ansamblul urban, trebuie să se opteze pentru acea localizare care să favorizeze cel mai bun contact cu mediul economic și o bună conectare la rețelele de apă-canalizare, energie electrică, gaz, transportul urban de pasageri, etc.

Este important să se urmărească cea mai bună valorificare a fondului funciar de care se dispune (de exemplu, este deosebit de important ca spațiile varzi să nu dea impresia unui spațiu

rezidual, ci să devină o componentă majoră a proiectului), iar conceptul imobiliar pentru care se optează să fie definit cu claritate, astfel încât să corespundă obiectivelor deja amplasate și să formeze un ansamblu arhitectural teritorial.

Pentru a evita costuri prea mari a terenului, necesare proiectului, se poate opta pentru revitalizarea unei vechi zone industriale, care poate avea o bună inserție urbană dar care nu mai corespunde exigențelor întreprinderilor, un alt avantaj fiind acela că se evită fenomenul de deșertificare.

Proiectul investițional-teritorial trebuie să fie conceput ca un sistem „deschis” și trebuie să evite „închiderea” lui din motive de securitate sau din cauza unei destinații neimportante, pe de o parte pentru a nu se perde legăturile dintre întreprinderile găzduite și mediu economico-social al regiunii și pe de altă parte, pentru ca activitatea de animare a proiectului să nu-și piardă din eficiență. Proiectul trebuie să mizeze pe un mix de activități, să combine activități economice (de fabricare sau de depozitare), activități de cercetare, (laboratoare) și activități de recreere (cafenele, restaurante, cantine), să combine spațiile de producție (hale, ateliere, depozite) cu spații de întâlnire (săli de conferințe)

Este foarte important ca proiectul să mizeze pe flexibilitate.

- Una din situații este aceea în care este nevoie să se accepte modificări ale proiectului în timpul realizării sale și perfecționarea lui. Este posibil ca la numai câțiva ani de la lansare, conjunctura economică să se modifice, cererea să evolueze, să apară proiecte concurente etc., fapt pentru care și proiectul trebuie să-și reevalueze poziția.
- Proiectul trebuie să evite o selecție prea restrictivă a clienților, evitându-se unica specializare, deoarece activitățile economice cunosc ritmuri surprinzătoare de evoluție. De asemenea, o prea strictă selecție, urmată de o diminuare a exigențelor, poate afecta negativ credibilitatea operațiunii.
- Căuturile de sarcini privind conținutul proiectului trebuie să fie astfel stabilite încât să-și păstreze actualitatea timp de mai mulți ani. Astfel el trebuie să poată fi ușor de respectat și să nu dea impresia „impunerii” unui anumit stil, de aceea se pot folosi mai degrabă recomandările și opiniile coautorilor de proiect.
- Acțiunile de susținere economică a proiectului nu trebuie să producă un șoc în momentul întreruperii acestora. Trecerea de la un statut privilegiat la unul ordinar poate fi dificil de gestionat, astfel că acțiunile de susținere nu trebuie inițiate decât dacă pot fi menținute în timp.
- În alegerea locației de realizare a proiectului investițional trebuie să se țină cont că prețul terenurilor, dacă e prea ridicat, poate împiedica realizarea lucrărilor de construcții a proiectului.

Proiectul trebuie construit astfel încât să fie concomitent o operațiune imobiliară și una de dezvoltare economică. Clienții îndeosebi întreprinderile, nu caută numai sedii unde să poată funcționa, dar și un context propice. De aceea, orice proiect va urmări dezvoltarea unei componente imobiliare și a uneia de dezvoltare economică.

Poziția geografică a proiectului și strategia acestuia vor trebui să țină cont de:

- Potențialul economic existent și cel posibil;
- Obiectivele de dezvoltare ale colectivității locale aferente;
- Poziționarea celorlalte proiecte teritoriale.

Tendința actuală este de a propune proiecte teritoriale-investiționale cu vocație înalt tehnologică sau destinate găzduirii cu precădere a activităților nepopulate, ceea ce va duce în timp la creșterea exagerată a ofertei în acest sens. Există și multe alte tipuri de oferte care pot fi propuse, oferte ce nu întâlnesc încă o concurență importantă deoarece se axează pe ținerea unor „nișe”. Acestea pot părea mai puțin atractive decât activitățile de înaltă tehnologie, dar se pot dovedi mai realiste și în concordanță cu cererea pieței.

Proiectele teritoriale sunt operațiuni ce trebuie să fie valorificate prin calitate. Dimensiunile acestei trăsături pot privi calitatea inserării întreprinderilor sau a instituțiilor de cercetare și învățământ într-un mediu propice, calitatea arhitecturală a imobilelor și spațiilor verzi, calitatea infrastructurilor de orice tip, calitatea serviciilor și a mediului intern al proiectului etc.

Implicarea actorilor economico-sociali în proiect are o mare importanță.

Toți actorii ce pot influența bunul mers al proiectului trebuie să participe activ, încă din faza de planificare a proiectului.

Viabilitatea unui proiect investițional-teritorial depinde de modul în care este coordonat rolul actorilor implicați. Intervenția actorilor trebuie privită la o scară degresivă, astfel:

- Primul nivel al intervenției actorilor intervine atunci când proiectul investițional-teritorial își extinde influențele până la un teritoriu vast de câteva sute de hectare, Această scară impune un joc de amenajare ce nu se poate realiza decât sub intervenție publică și este capabil să includă programe de echipamente publice sau private, programe de locuințe etc.
- Al doilea nivel al intervenției actorilor apare la o scară de cinci –cincisprezece hectar, când produsul este fructul intervenției cuplului promotor- investitor și care este de fapt proiectul teritorial-investițional propriu-zis.
- Al treilea nivel al intervenției actorilor se face la o scară până la o mie de metri pătrați, adică la nivel de construcție destinată activităților de găzduit, realizată de investitor.

Montajul proiectului trebuie să integreze cele trei niveluri încă din faza de concepere pentru ca imaginea rezultată să fie coerentă. Segmentarea teritoriului permite oferirea de produse mai variate, care se pot dovedi mai bine adaptate nevoilor unei game mai largi de clienți.

Între actorii coopțați pentru realizarea unui proiect investițional- teritorial nu trebuie să lipsească actorii publici. Ei pot oferi ajutoare eficiente și este necesar să fie mobilizați în jurul proiectului în perspectiva favorizării locurilor de muncă și a dezvoltării economiei locale. Ajutoarele se pot referi fie promotoriilor de proiecte, (crearea de infrastructuri, punerea la dispoziția lor de terenuri preferențiale, scutiri de anumite taxe și impozite locale etc.) fie utilizatorilor acestui proiect (degrevări fiscale, luarea în sarcină a costurilor de echipamente, utilaje etc.).

Un sprijin deosebit poate fi obținut dacă marile grupuri industriale sau imobiliare pot fi mobilizate ca susținători sau inițiatori ai proiectului.

Pot exista două motive pentru care aceștia să intervină: fie din dorința că echipamentele lor să fie utilizate în vederea obținerii un profit sau pentru a crea o rețea de întreprinderi în jurul lor, fie pentru a relansa economia locală în scopul evitării suportării problemelor sociale ce decurg de aici.

Managementul proiectelor teritorial-investiționale trebuie să cunoască permanent în mod amănunțit schimbările susceptibile a interveni nu numai în structura de proiect, ci și în structura întregului teritoriu circumscris acestuia. Este necesar de o atitudine de „veghe” economică ce trebuie să includă atât evoluțiile întreprinderilor din teritoriu, cât și ale agenților instituționali și ale celorlalte proiecte teritoriale, trebuie să aibă în vedere modificările legislative, evoluțiile culturale și de atitudine ce afectează sau sunt susceptibile a afecta teritoriul. Acest deziderat poate fi îndeplinit prin participarea proiectului ca membru într-o asociație de proiecte similare, care:

- i) Să contribuie la dinamizarea relațiilor inter și intra proiecte;
- ii) Să întărească potențialul și calitatea managementului acestora prin acordarea de consultanță;
- iii) Să evite banalizarea sau degradarea conceptului.

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

1. Horobet, A., Managementul riscului financiar în investițiile internaționale, Editura ASE București, 2003
2. Constantinescu, D.A., Ungureanu A. .M., „Managementul proiectelor” ,Colecția ațională, bucurești, 2001.
3. Albert, P., *Les pepinieres d'entreprises, guide pratique*, Agence Nationale pour la Creation d'Entreprises, 1989
4. Cote, P.R., *The evolution of an Industrial Park the Case of Burnside*, International Conference and Workshop on Industrial Park Management, Manila, Philippines, april 2001
5. Crozet, M., Mayer, T., *Entre le global et le local, quelle localisation pour les entreprises?*, Cahiers Francais, no. 309

6. Goh, S.C., Teoh, K.K., *Smart Management of Centralised Manufacturing Hub, a Reengineering Process*, Malaiesian Journal of Science, oct. 1999
7. Treffel, J., *La contribution des technopoles au developement de l'innovation et des activites productives*, Conseil Economique et Social, Direction des Journaux Officiels, 1992
8. Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
9. Wackermann, G., „*Les poles technologiques: une mode ou une necessite?*”, Les Etudes de la Documentation Francaise, Paris, 1992
10. „*Les politiques d'aménagement du territoire – Redefinir l'aménagement du territoire*”, Problemes Economiques, no. 2661, La Documentation Francaise, 2000
11. *Environmental Site Assessment Report, Executive Summary*, Enterprise South Industrial

## НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГРАФИЧЕСКОГО МЕТОДА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

*ПАРМАКЛИ Д.М., д.х.э.н., профессор*

*Кагульский Государственный Университет им. Б.П.Хашдеу, г. Кагул, Р. Молдова*

***Abstract.** The article demonstrates the importance of graphical methods of research and the specifics of their implementation. The work suggests opportunities for applying three- and five-axis graphs whereas the latter are provided in two versions: using adjoint and separate axes. Based on practical examples the article explains the methods of graphical determination of enterprises' cost structures within the grain crops agricultural production, as well as elaborates on deriving the critical levels of crop yields given the breakeven levels of profitability.*

***Key words:** graph, diagram, statistical maps, x-axis, y-axis.*

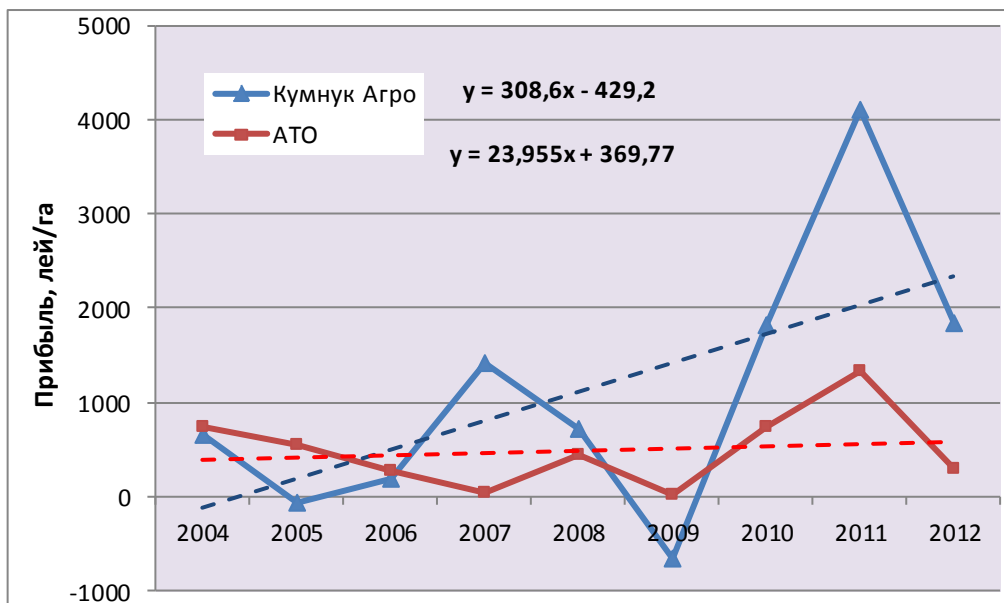
Графический метод является продолжением и дополнением табличного метода. График позволяет сравнительно легко обнаружить ошибки расчетов, которые в табличной форме не были так заметны. При графическом изображении статистических данных становится более выразительной сравнительная характеристика изучаемых показателей, отчетливее проявляется тенденция развития изучаемого явления, лучше видны основные взаимосвязи. Графики дают целостную картину изучаемого явления, его обобщенное представление. Графический прием позволяет посредством геометрических образов – точек, линий, плоскостей, фигур, их сочетаний, а также упрощенных предметных изображений изучаемых явлений отразить их содержание, размеры и развитие. Таким образом, обладая такими качествами, как наглядность, выразительность и запоминаемость, графический метод занимает важное значение среди других методов экономических исследований.

Графическое изложение результатов исследования является не механическим, а творческим процессом. Каждый раз в зависимости от характера явлений и цели работы устанавливается наиболее подходящий вид графического изображения. Одновременно выбирается поле графика и система координат для размещения геометрических знаков, сами геометрические знаки, устанавливается масштаб изображения. Поле графика характеризуется размером и соотношением сторон. Его выбор зависит от назначения графика – для размещения в научной статье или отчете, для демонстрации большой аудитории и т.п. При построении графиков в системе координат наилучшим соотношением по осям абсцисс и ординат считается 1:0,62 («золотое сечение»). Цифровые данные изображаются различными знаками – точками, линиями, плоскостями различной формы, фигурами в виде силуэтов или рисунков, для каждой из них устанавливается масштаб (числовая величина одной точки, отрезка линии, размера фигуры и т.д.), указываемый на поле графика или в экспликации. При выборе масштаба следует учитывать размеры графика, чтобы в нем могли быть отображены максимальные и минимальные значения знаков [1, с.48-49].

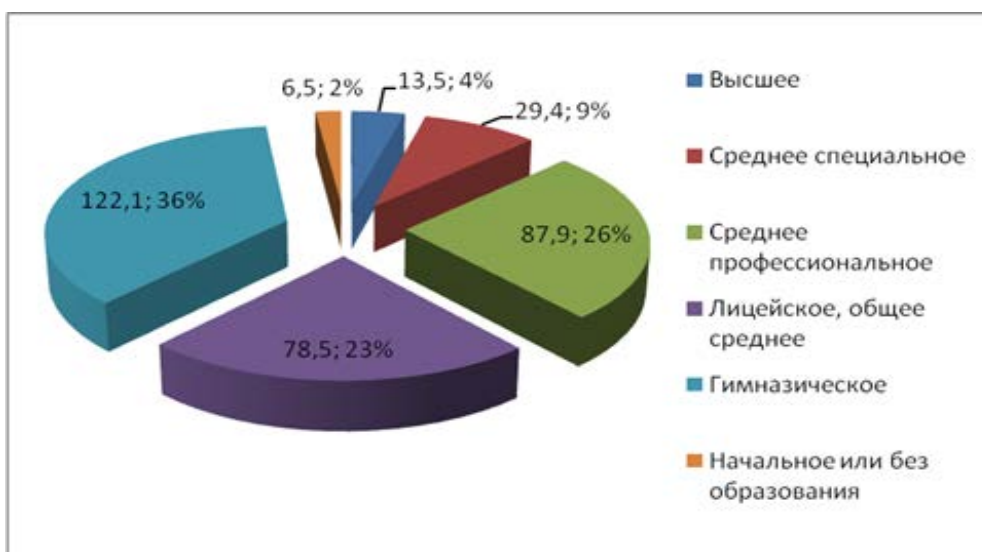
По способу построения или форме изображения явлений графики делят на **диаграммы, статистические карты и номограммы.**

Среди диаграмм наиболее широкое распространение получили: *линейные в прямоугольной системе координат* (рис.1), *радиальные или круговые диаграммы* (рис.2), *столбиковые* (рис.3) и *секторные* (рис.4).

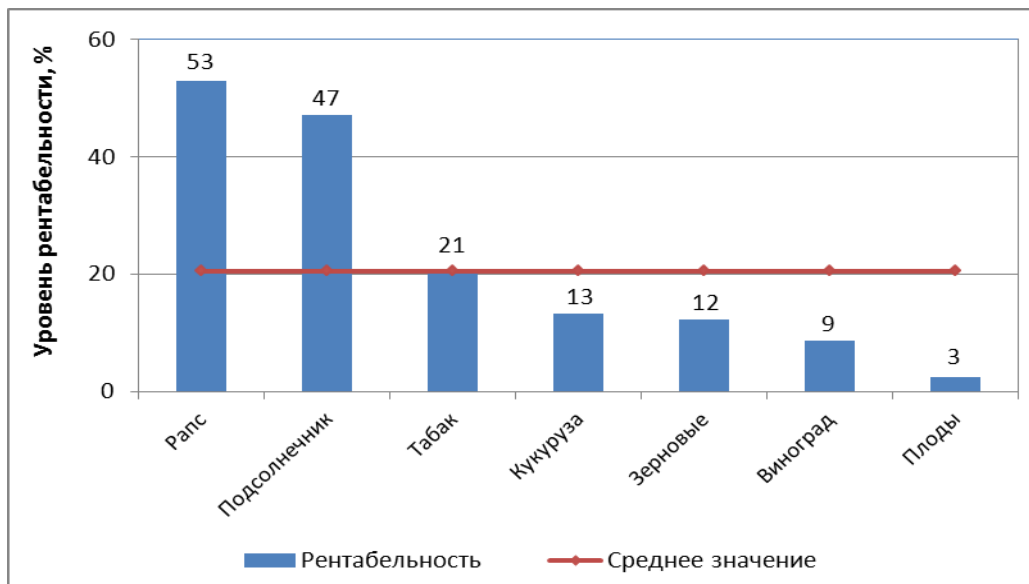
На линейных графиках, построенных в системе прямолинейных координат, по оси абсцисс (горизонтальная линия) размещают, как правило, независимые признаки (даты, периода, объекты, величины факторов), а по оси координат – зависимые, результативные показатели. От соотношения масштабов шкалы по осям абсцисс и ординат зависит крутизна изменений линий или знаков, отражающих изменения во времени или различия в пространстве.



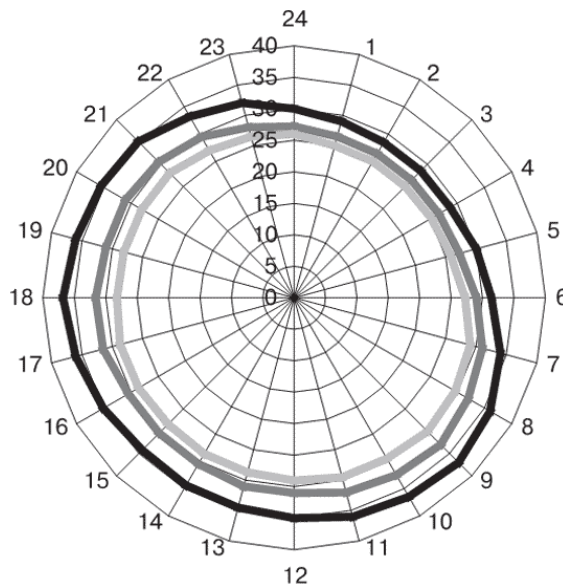
**Рис. 1. Динамика полученной прибыли с гектара сельскохозяйственных угодий в SRL «Cimnuk Agro» и АТО Гагаузия за 2004-2012 годы**



**Рис. 2. Классификация занятого населения в сельскохозяйственной отрасли Республики Молдова по уровню образования**



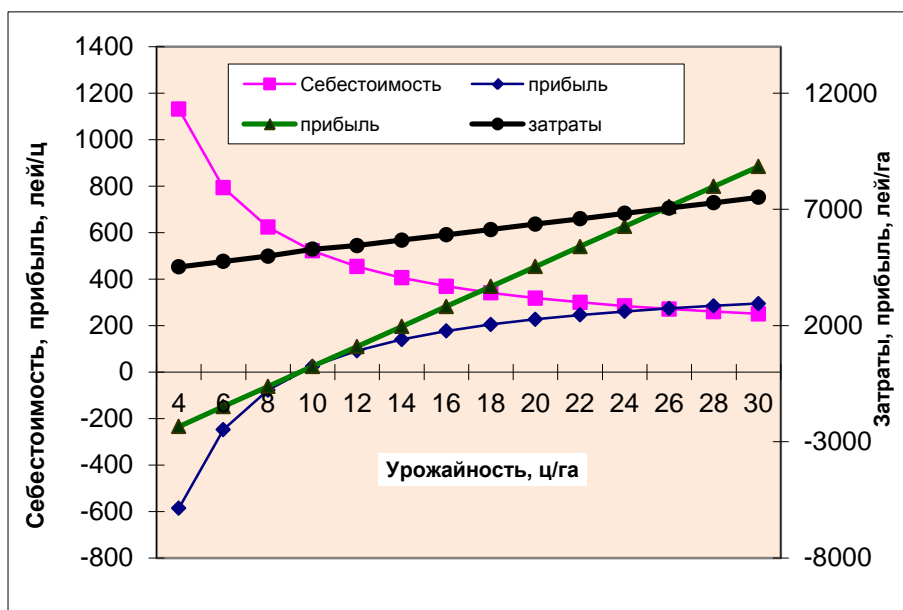
**Рис. 3. Показатели уровней рентабельности ведущих культур в АТО Гагаузия в среднем за 2006-2012г.г.**



**Рис. 4. Мощность нагрузки энергосистемы страны**

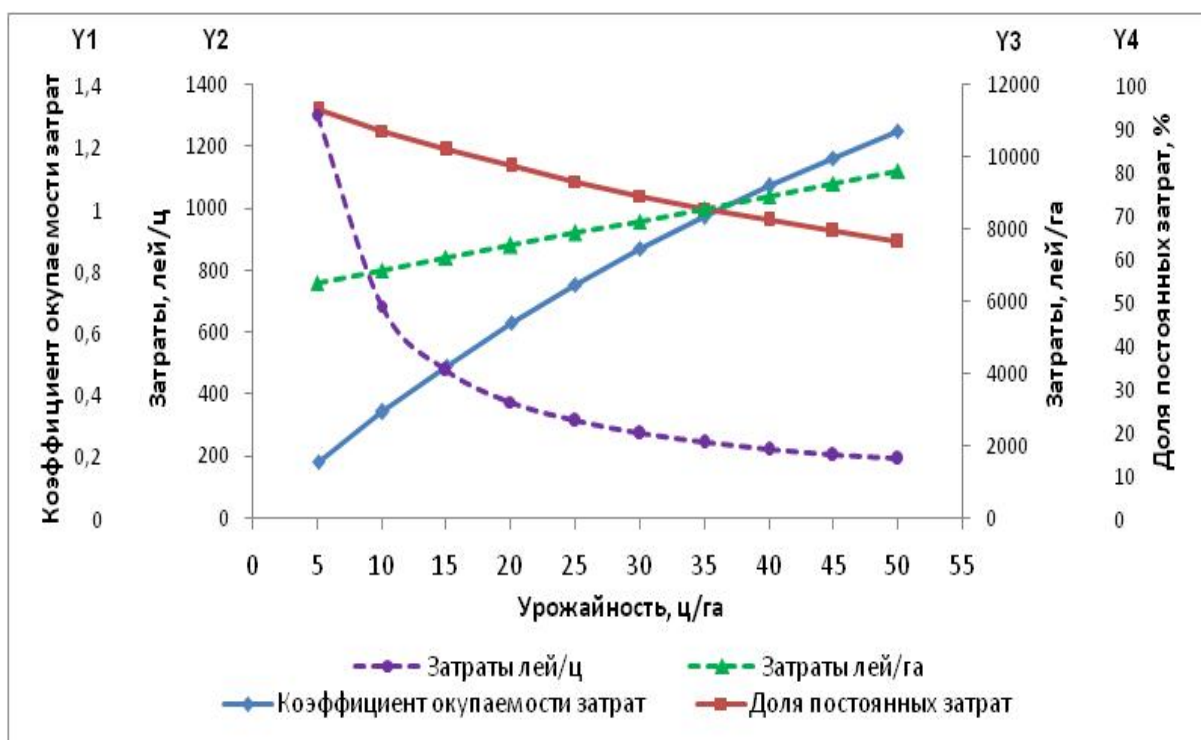
Практика экономических исследований показывает, что с целью изображения взаимосвязей нескольких величин, целесообразно использовать метод совмещения диаграмм и прежде всего линейных в прямоугольной системе координат. В частности, можно совмещать две двухосевые диаграммы, у которых ось абсцисс не имеет отрицательных значений, а оси ординат могут включать как положительные, так и отрицательные знаки. В результате совмещения получают 3 – осевой график: одна ось абсцисс и две оси ординат.

Однако при совмещении следует придерживаться правила: график должен включать не более 4 показателей (рис.5). В противном случае графики трудно читаются, что противоречит основным требованиям их применения. На рисунке 7 представлен трехосевой график, содержащий два экономических показателя: запас финансовой прочности и операционный левэридж. Заметим, что левэридж включает зоны отрицательных и положительных значений. При этом асимптотами служат ось абсцисс и пунктирная вертикальная линия, проведенная из точки безубыточности (критического значения урожайности).



**Рис. 5. Пример совмещения линейных диаграмм**

В тех случаях, когда все экономические показатели имеют положительные значения, могут использоваться пятиосевые графики – одна ось абсцисс и 4 оси ординат. При этом возможны два варианта. Первый предусматривает совмещение слева и справа оси абсцисс двух параллельных осей ординат (рис.6). При втором варианте график имеет Н – образную форму (рис.7).



**Рис. 6. Пример пятиосевого совмещенного графика**

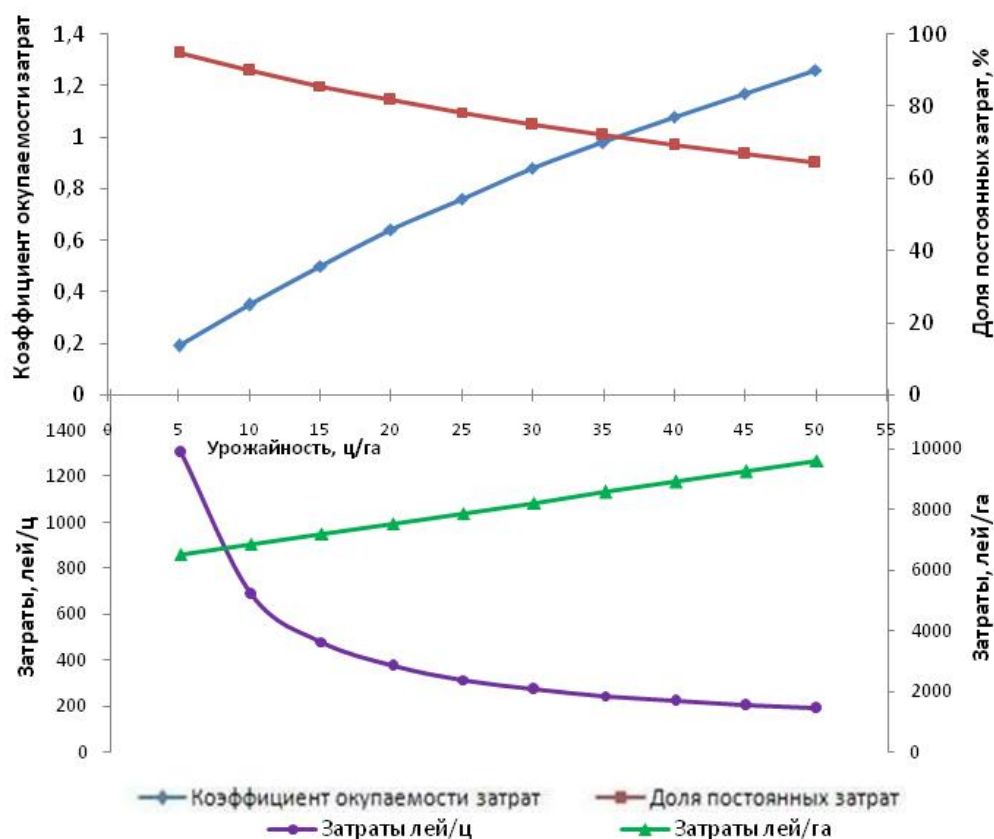


Рис. 7. Пример пятиосевого N - образного графика

Практическую целесообразность находят 3 – осевые графики, включающие 2 оси абсцисс и одну ось ординат. Они получаются на основе метода стыковки двух линейных диаграмм (рис.8).

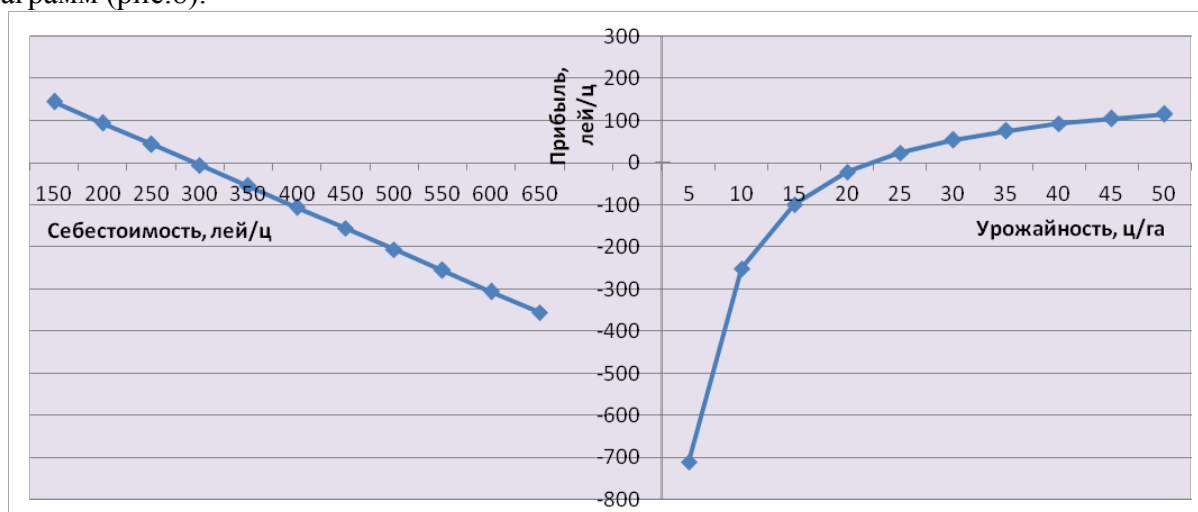


Рис. 8. Пример трехосевого графика

Следует отметить, что графический метод исследований имеет важное существенное преимущество перед табличными методами. Оно заключается в том, что с помощью графиков довольно часто определяют те или иные экономические показатели, которые порой аналитически рассчитать очень сложно или даже невозможно. К примеру, линейные диаграммы позволяют не только выявить тенденцию показателей в динамике, но и определить их структуру. Деление затрат на зависящие и независящие от объема выпуска продукции лучше отражает рыночные условия ценообразования и позволяет более обоснованно разрабатывать нормативы затрат на производство сельскохозяйственной продукции. [2, с.16].



На рисунке 9 представлена сложившаяся линейная тенденция изменения затрат при возделывании сельскохозяйственных культур, используя *диаграмму рассеяния* или *точечную диаграмму*, т.е. математическое изображение значения двух переменных в виде точек на декартовой плоскости. Диаграммы рассеяния используются для демонстрации наличия или отсутствия корреляции между двумя переменными, например для графического построения уравнения регрессии вида

$$y = bx + a, \quad (1)$$

где:  $y$  – затраты на возделывание 1 га зерновых культур, лей;

$x$  – урожайность зерновых культур, ц/га.

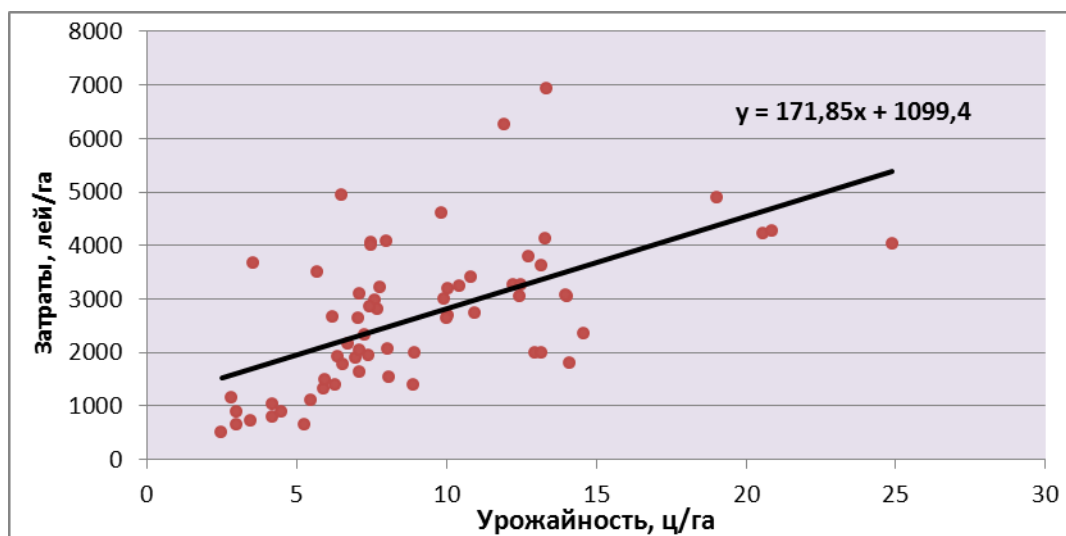
В результате для 2012 года было получено уравнение регрессии

$$y = 171,85x + 1099,4 \quad (2)$$

при коэффициенте детерминации  $R^2 = 0,336$ , что свидетельствует о наличии существенной связи между изучаемыми явлениями. Постоянные затраты на возделывание зерновых культур согласно этому уравнению составили 1099,4 лей/га, а в расчете на единицу урожая, то есть для получения каждого центнера зерна, требовалось дополнительно затратить по 171,85 лей.

Уравнение регрессии 2 позволяет определить структуру затрат, то есть долю постоянных и переменных расходов хозяйств на возделывание зерновых культур в среднем по автономии. Так как средняя урожайность культур по совокупности 64 предприятий составила в 2012 году 10,34 ц/га, то на основании уравнения 2 сумма постоянных и переменных затрат достигла  $171,85 \cdot 10,35 + 1099,4 = 2878,0$  лей/га. Доля постоянных затрат занимала

35,1%  $\left( \frac{1099,4}{2878} \cdot 100 \right)$ , а переменных – 64,9% [3,с.22].



**Рис. 9. Пример использования диаграммы рассеяния для определения структуры затрат**

Полигон распределения значений выручки и затрат в расчете на один гектар посева зерновых культур в автономии за 2012 год был использован для графического определить критической величины урожайности или порога рентабельности (рис.10). На графике нанесен также луч выручки от реализации зерна, который описывается уравнением

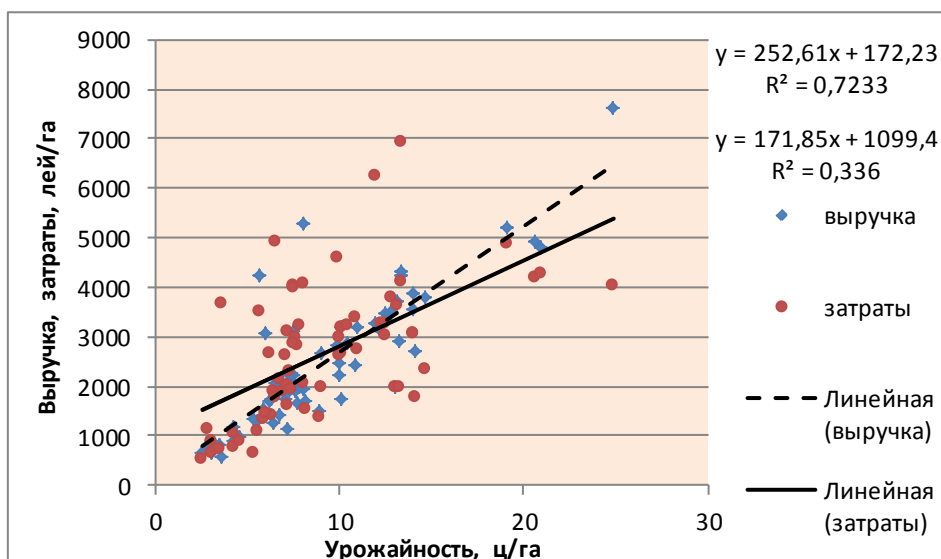
$$y = 252,61x + 172,23 \quad (3)$$

Коэффициент  $R^2 = 0,723$  подтверждает тесную связь между выручкой в расчете на один гектар и урожайностью зерновых культур.

Точка пересечения данного луча с прямой тренда затрат указывает на величину «порога рентабельности», то есть на критическую (минимальную) урожайность. Ее значение мы находим, приравнявая показатели уравнений регрессий 2 и 3.

$$171,85x + 1099,4 = 252,61x + 172,23.$$

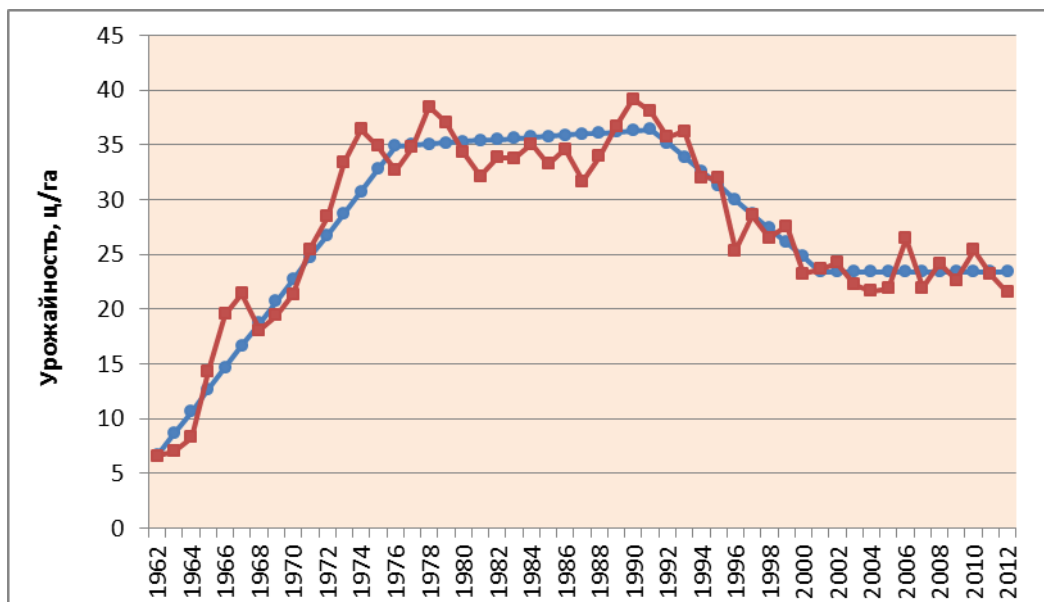
Тогда  $x = 11,5$  ц/га.



**Рис. 10. Пример использования графиков для определения порога рентабельности**

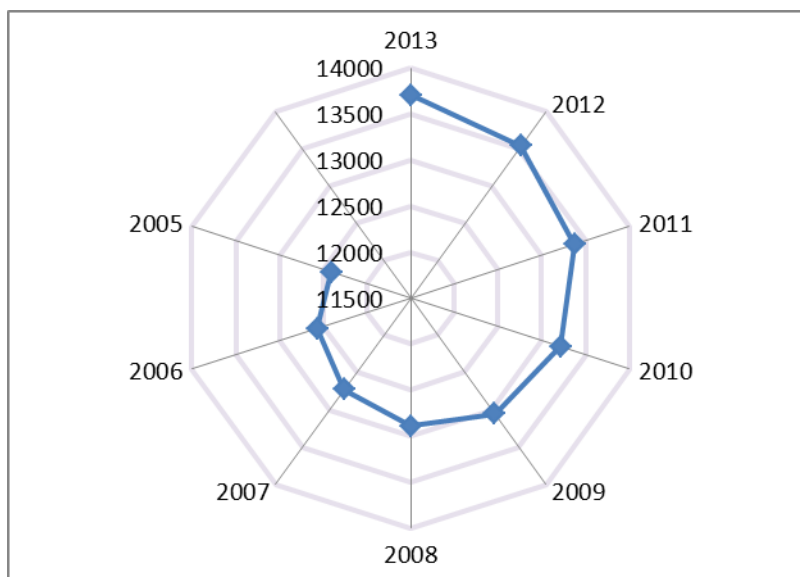
Как известно, производство подчинено циклическому развитию экономических систем. Под циклическостью в экономике понимается постоянно повторяющееся движение производства от одной точки его наивысшего подъема до другой. Период, в течение которого экономика проходит эти точки, называется временем экономического цикла.

Если провести анализ урожайности озимой пшеницы за последние 50 лет (1962-2012 годы), то используя графический метод, можно выявить фазы экономического цикла – оживление, подъем, спад и депрессия (рис.11).

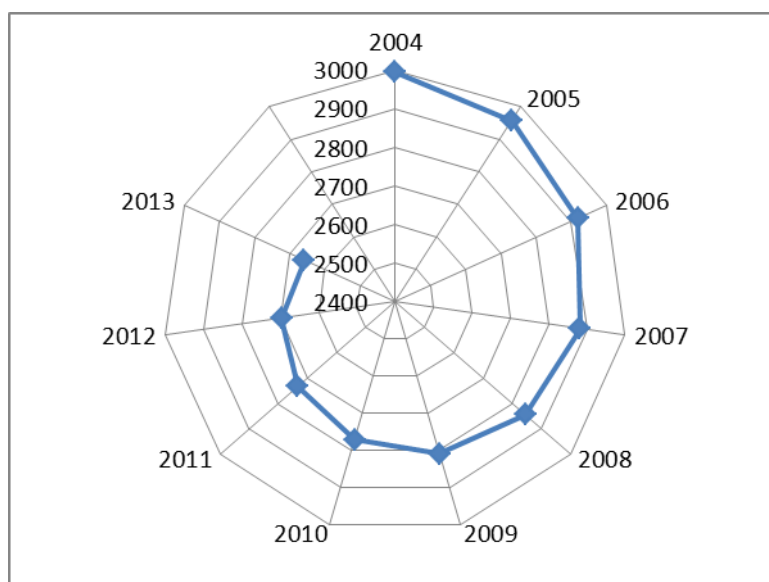


**Рис. 11. Фазы урожайности озимой пшеницы во всех категориях хозяйств Республики Молдова за 1962-2012 гг.**

Все более широкое применение находит в экономических исследованиях полярная система координат. С ее помощью очень наглядно можно представить динамику изменения показателей во времени, подтверждая при этом 3 возможных варианта воспроизводства: расширенное (рис.12), суженное (рис.13) и простое.



**Рис. 12. Среднегодовое производство валовой продукции сельского хозяйства в Республике Молдова (в сопоставимых ценах 2005г, млн. лей).  
Пример расширенного воспроизводства**



**Рис. 13. Среднегодовое производство озимой пшеницы в Республике Молдова за 2004-2013 годы (тыс.т). Пример суженного воспроизводства**

Заметим, что положительная динамика показателей отражается направлением движения против часовой стрелки, отрицательная – по часовой стрелке.

Вышеизложенное подтверждает важное практическое значение умелого использования графического метода исследований в экономике.

#### **Литература:**

1. Пармакли Д.М. Методы экономических исследований. – Cahul: Univ. De Stat din Cahul «В-Р-Наşdeu», 2007. – 112р.
2. Колмаков Л.П. Методика графического анализа эффективности производства и реализации сельскохозяйственной продукции. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. №5 2003 г., с.15-19.
3. Пармакли Д.М. Некоторые особенности графического метода исследований в сельском хозяйстве. Международная научно-практическая конференция. Национальный институт экономических исследований, Ch.: INCE, 2014.- 368р.

## ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE ALE GUVERNĂRII CORPORATIVE

ȚURCANU Gheorghe, dr., conf. univ.

RĂU Andrei, dr., lect. sup.

Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

**Summary.** *Corporate governance is an issue which has an increasing role on the corporate activity benefits. In this article the authors present the results of a research on theoretical and methodological aspects of corporate governance in joint stock companies. Thus, are analyzed and presented various author's views on the role and the place of corporate governance in corporate management and is presented the author's vision on these issues.*

**Cuvinte cheie:** *corporație, guvernare corporativă, management corporativ, societate pe acțiuni, adunarea generală a acționarilor, consiliul societății, organul executiv etc.*

Datorită creșterii spectaculoase a rolului și importanței corporațiilor pentru economia mondială, în special în a doua jumătate a sec. XX, tot mai actuală a devenit întrebarea ce vizează buna gestiune a corporațiilor și echilibrarea raporturilor de interese dintre principalii actori care determină respectiva gestionare, care, ulterior, a căpătat denumirea de guvernare corporativă.

Una dintre cele mai cunoscute și mai citată definiție privind guvernarea corporativă este oferită de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OCED), care o definește astfel: structura guvernării corporative specifică distribuția drepturilor și responsabilităților între diferiți participanți la profit, cum ar fi: consiliul, directorii, acționarii și alte părți interesate, și stabilește regulile și procedeele de luare a deciziilor privind activitatea unei companii. Făcând acest lucru, acesta oferă, de asemenea, structura prin care obiectivele companiei sunt stabilite, precum și mijloacele de atingere a acestor obiective și monitorizarea performanței". [1] Totodată, problematica guvernării corporative a fost accentuată cu mai mult de 200 de ani în urmă de către economistul Adam Smith (1776), care în lucrarea sa de bază în domeniul economiei, a accentuat rolul deosebit al activității corporațiilor, precum și a evidențiat problematica fundamentală a activității acestor tipuri de organizații, menționând următoarele: „Directorii unor asemenea societăți administrează mai mult banii altora decât banii proprii și nu prea este de crezut că vor manipula fondurile cu aceeași grijă pe care o depun în mod obișnuit, la manipularea banilor lor, membrii unei societăți în numele colectivului. Prin urmare, asemenea intendenților unui bogătaş, directorii unei societăți pe acțiuni se simt și ei înclinați să considere că a se ocupa de chestiuni mărunte n-ar fi demn de prestigiul patronilor lor, și se dispensează foarte ușor de a da acestor chestiuni cuvenita atenție. Iată de ce și în administrarea afacerilor unei astfel de societăți domnește, întotdeauna, mai mult sau mai puțin, neglijența și risipa” [2, p. 184]. Acestea ar putea fi, probabil, printre primele reflecții care abordează guvernarea corporativă în istorie.

Conform unor abordări, guvernarea corporativă cuprinde o arie mare de domenii, pornind de la economie și continuând cu teoria informației, dreptul, contabilitatea, finanțele, managementul, psihologia, sociologia și politica. Acest concept descrie toate influențele care afectează procesele instituționale, inclusiv cele de numire a controlorilor sau a autorităților de reglementare, implicate în organizarea producției și vânzării de bunuri și servicii [3].

Deși guvernarea corporativă este strâns legată de managementul unei entități și de structurile acestuia, în literatura de specialitate este recunoscut faptul, că acest concept cuprinde, în sfera sa, probleme importante privind responsabilitatea socială și etica practicilor de afaceri. De asemenea, guvernarea corporativă are o conotație foarte largă, incluzând elemente, precum: transparența auditului intern și extern, existența termenelor restrânse pentru raportarea financiară, responsabilitatea managerilor pentru veridicitatea informațiilor prezentate în rapoartele financiare sau comunicarea și transparența totală asupra rezultatelor financiare [4, p. 620].

În ultimii ani, conceptul de *Guvernare Corporativă* este dezvoltat și în cadrul organizațiilor ce activează în sectorul public, în aceeași măsură ca și în cele comerciale, având o conotație foarte largă, ce include: principiile etice, responsabilitatea socială, bunele practici de afaceri și activitățile de control [5].

*Conceptul de conducere corporativă* se referă și la transparența tranzacțiilor și la necesitatea monitorizării sistemului de control intern în vederea capabilității acestuia de evaluare a riscurilor posibile care să ofere un plus de siguranță managementului organizațiilor în aplicarea strategiilor stabilite. Pentru a evita o guvernare necorespunzătoare, managementul de vârf trebuie să aibă preocupări deosebite pentru realizarea strategiilor, elaborarea politicilor de control intern cu ajutorul cărora să stabilească și să evalueze riscurile organizației.

Dicționarul Economic și Financiar-Bancar englez-român definește guvernarea ca fiind “conducerea la nivelurile cele mai înalte, administrare” [6].

Dicționarul englez-român Oxford Business definește guvernarea corporativă drept “modalitatea de conducere a organizațiilor, în special a celor cu răspundere limitată, precum și natura responsabilității managerilor în fața proprietarilor”. Astfel, prin această definiție guvernării corporative i se atribuie o aplicare mai largă, deci nu doar în cadrul societăților pe acțiuni, ci și în cadrul altor organizații [7, p. 171].

Enciclopedia electronică a guvernării corporative Encycogov redă guvernarea corporativă ca fiind “ramura economiei care studiază modul în care companiile pot deveni mai eficiente prin folosirea unor structuri instituționale, cum ar fi: actele constitutive, organigramele și cadrul legislativ. Această ramură se limitează, în cele mai multe cazuri, la studiile privind modul în care deținătorii de acțiuni pot să asigure și să motiveze directorii companiilor astfel încât să primească beneficiile așteptate de pe urma investițiilor proprii” [8].

O altă definiție, prezentată guvernării corporative de către Andrei Shleifer și Robert W. Vishny, este modul în care furnizorii de finanțare a corporațiilor se asigură pentru obținerea unui randament al investiției proprii [9].

Maw N., Lane P. și Craig-Cooper M. Maw definesc guvernarea corporativă drept un subiect, un obiectiv sau un regim care trebuie urmat pentru binele acționarilor, angajaților, clienților, bancherilor și, într-adevăr, pentru reputația și statutul națiunii noastre și a economiei sale [10, p. 10].

Enciclopedia liberă Wikipedia definește guvernarea corporativă (engl.: *corporate governance*) ca fiind “sistemul prin care o companie este condusă și controlată” [11].

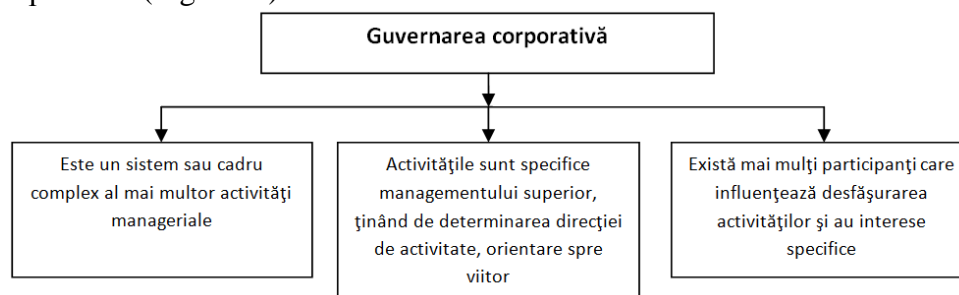
Guvernarea corporativă este o combinație de procese și structuri implementate de consiliul de administrare pentru a informa, conduce, direcționa și monitoriza activitățile organizației, în scopul atingerii obiectivelor prestabilite [12].

Guvernare corporativă este un set de reguli conform cărora firmele sunt conduse și controlate, este rezultatul unor norme, tradiții și modele comportamentale dezvoltate de fiecare sistem legislativ [13].

Guvernarea corporativă reprezintă un ansamblu de „reguli ale jocului” prin care companiile sunt gestionate intern și supervizate de consiliul directorilor, în scopul protejării intereselor tuturor părților participante [14].

Guvernarea corporativă este gestiunea ansamblului de relații care apar între proprietarii și managerii corporațiilor pentru asigurarea intereselor proprietarilor împotriva gestionării ineficiente din partea managerilor [15, p. 279].

Astfel, în conformitate cu definițiile descrise, pot fi evidențiate următoarele caracteristici ale guvernării corporative (Figura 1.):



**Fig. 1. Particularitățile guvernării corporative**

*Sursa: elaborat de autori*

Chiar dacă s-ar putea spune, că aceste definiții par a fi clare, există opinii diferite referitor la fiecare set din cele trei detalii de mai sus. Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (CICA) pune accentul pe coordonare și control. Shleifer și Vishny consideră guvernarea corporativă specifică domeniului finanțelor. Maw descrie două puncte de vedere asupra participanților în lucrarea sa privind guvernarea corporativă (viziune îngustă: "reguli pentru directori, vedere de ansamblu; regulile acționarilor), Mathiesen vede guvernarea corporativă ca un domeniu care se află la intersecția domeniului economic cu cel juridic [16, p. 6]. John McFarlane, CEO al ANZ Bank consideră că "buna guvernare corporativă este a face sigur ca părțile interesate să obțină ceea ce se pot aștepta în mod rezonabil. Proasta guvernare este atunci când primesc ceva ce nu așteaptă" [17].

Din definiția conceptului rezultă, că guvernarea este o încercare de a-i determina pe managerii de vârf să-și îndeplinească propriile obligații într-o manieră cât mai corectă și calificată, astfel încât să protejeze scopurile factorilor interesați într-o organizație. Factorii interesați pot fi interni sau externi și vor avea cu siguranță cerințe și așteptări diferite, uneori chiar conflictuale din partea organizației. De asemenea, diferiții factori interesați pot pune o anumită presiune pe organizație pentru satisfacerea propriilor nevoi și deziderate.

Cu toate că, în Dicționarul explicativ al limbii române nu este prezentat termenul de „guvernanță”, utilizat de majoritatea autorilor români, acesta este derivat din latinescul „gubernare”, care se traduce „a conduce”, „a dirija”, „a îndrepta” sau „a guverna”, utilizat, de obicei, cu referire la conducerea unei nave, a unei bărci, ceea ce sugerează mai degrabă faptul că „guvernare” (corporativă, în cazul subiectului tratat) implică funcția de direcție și cea de control.

Dicționarul electronic internațional multilingv Wictionary prezintă proveniența cuvântului „guvernare” din diferite limbi, toate având semnificația de a guverna, astfel:

**Tabelul 1. Proveniența cuvântului „guvernare” din diferite limbi**

Limba	Limba
• Anglo-normană: gouverner	• Vechea Franceză: gouverner
• Catalană: governar	• Papiamentu: goberná
• Engleză: to govern	• Poloneză: gubernat
• Franceză: gouverner	• Portugheză: governar
• Galiciană: gobernar	• Română: guverna
• Italiană: governare	• Spaniolă: gobernar

*Sursa: sistematizat de autori în baza [18].*

Dicționarul explicativ al limbii române DEX-ul prezintă noțiunea de „guvernare”, care semnifică *acțiunea de a guverna, cârmuire, conducere, diriguire, domnie, stăpânire, acțiunea de a guverna și rezultatul ei; a conduce, a administra, a îndruma conduita cuiva* [19].

Totuși, autorii români, în lucrările sale, utilizează noțiunea de „guvernanță corporativă”, în limba rusă este utilizată noțiunea „корпоративное управление” (în traducere – având semnificația de – guvernare corporativă (autor)), în engleză este utilizată noțiunea „corporate governance”, iar în Republica Moldova, conform codului de guvernare corporativă, este utilizat conceptul de „guvernare corporativă”, ca sinonim cu administrare corporativă.

Astfel, putem concluziona, că în limba română termenul de „guvernanță” este sinonim cu cel de „guvernare”, implicând, așadar, toate activitățile din cadrul unei entități, care intră în sfera managementului de nivel superior. În acest sens, termenul de „guvernare corporativă” induce ideea de guvernare în ansamblu, de guvernare a întregii organizații, întrucât termenul de „corporativ” provine de la cuvântul „corp”, sugerând ideea de ansamblu, de întreg, de unitate.

Totodată, în literatura de specialitate se observă o trecere treptată de la sintagma tradițională de ”administrare corporativă” la cea de ”guvernare corporativă”, care este utilizată din ce în ce mai des de către specialiștii în domeniu. În acest sens, în lucrare au fost utilizate ambele expresii, conform expunerii lor în sursele citate.

Conform Codului de guvernare corporativă, aprobat prin Hotărârea Comisiei Naționale a Valorilor Mobiliare din Moldova, nr. 28/6 din 01.06.2007 (în prezent Comisia Națională a Pieței

Financiare), guvernarea corporativă reprezintă un complex de relații dintre proprietarii companiei și managerii angajați, precum și alte persoane interesate (salariați, parteneri, investitori, creditori, furnizori, societatea civilă, autorități publice), în cadrul cărora, prin utilizarea procedurilor interne, se determină balanța lor de interese [20].

Susținem, totuși, părerea, că prin guvernarea corporativă nu doar se determină balanța de interese corporative între principalii stakeholderi, ci servește și în calitate de mecanism de comunicare, asigurare și control al realizării acestor interese pe principii de corectitudine, transparență, echitate și responsabilitate.

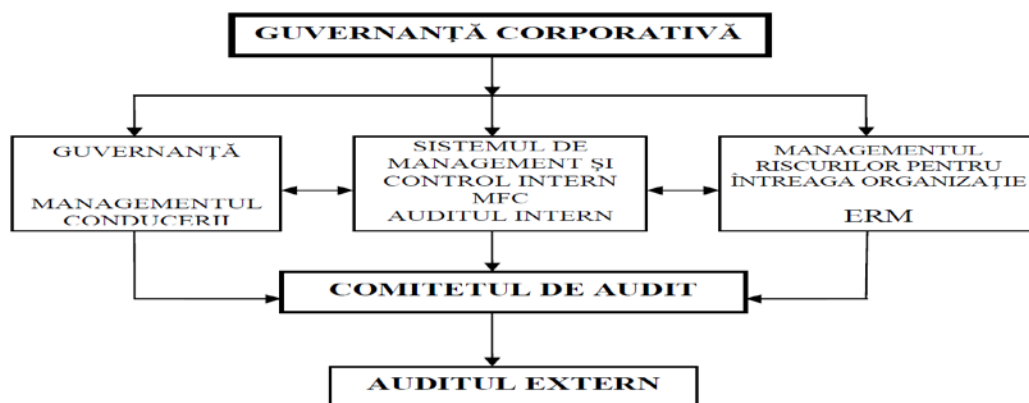
Printre principalele avantaje pentru o companie, care aderă la principiile de guvernare corporativă, se evidențiază următoarele [21, p. 4]: facilitarea accesului la capital și costuri mai reduse ale capitalului atras; creditarea bancară mai favorabilă, datorită transparenței și încrederii mai mari; o stabilitate mai mare în sectorul financiar; creșterea mai rapidă a sectorului corporativ și crearea locurilor noi de muncă; protecție pentru toți investitorii; dezvoltarea pieței financiare și de capital a companiei.

Unii autori analizează guvernarea corporativă și drept o modalitate eficientă de implicare a personalului companiei în procesele decizionale corporative prin reprezentarea lucrătorilor în consiliul directorilor sau consiliul de administrare, care ar oferi posibilitatea participării și supravegherii deciziilor ce îi privesc direct pe lucrătorii de la nivelele de bază ale organizației [22, p. 179].

Accentuând rolul deosebit, acordat guvernării corporative în activitatea economică, în anul 2011, Comisia Europeană a lansat o consultare publică la tema „Modalitățile de îmbunătățire a guvernării corporative a societăților europene”. Conform acesteia, una dintre realitățile pe care criza financiară le-a scos la iveală constă în faptul, că guvernarea corporativă, bazată până acum, îndeosebi, pe auto-reglementare, nu a fost atât de eficientă pe cât se putea, iar un management mai bun al societăților este important nu numai pentru a reduce probabilitatea apariției unei noi crize în viitor, ci și pentru a fi mai competitiv. Cu această ocazie, Comisarul pentru piața internă și servicii, Michel Barnier, a declarat: „În conjunctura economică actuală, este nevoie mai mult ca oricând să ne asigurăm că societățile sunt bine guvernate și că sunt, așadar, fiabile și sustenabile. Aplicarea în exces a unei viziuni pe termen scurt a avut consecințe dezastruoase. De aceea, am lansat astăzi o dezbatere la tema eficienței cadrului existent de guvernare corporativă. Înainte de toate, avem nevoie de consilii de administrare care să fie mai eficiente și de acționari care să își asume pe deplin responsabilitățile” [23].

Deși guvernarea corporativă este analizată la nivelul managementului superior, în rândul unor economiști români se observă tendința de a duce guvernarea corporativă în sfera financiară, care vizează strict respectarea procedurilor financiar-contabile, audit financiar și de raportare [24].

Susținem părerea autorului Ghiță M., care definește guvernarea corporativă ca fiind conducerea, în ansamblu, a întregii organizații prin acceptarea tuturor componentelor interne, care funcționează împreună, și, în final, vor fi integrate conducerii, și implementarea managementului riscurilor din cadrul organizației (ERM) și a sistemului de management financiar și control intern (MFC), inclusiv a auditului intern. În acest context, guvernarea corporativă este reprezentată astfel (Figura 2):



**Fig. 2. Esența guvernării corporative**

*Sursa: [25, p. 14].*

Totodată, autorul Ghiță M. utilizează sintagma Managementul conducerii, care, conform acestuia, exprimă diverse modalități de organizare a conducerii de vârf a unei organizații (a organelor de conducere – consiliul societății și a organului executiv). În acest sens autorul menționează diverse sisteme sau modele de guvernare corporativă cum ar fi modelul Anglo-american unde conducerea este realizată de un consiliu unitar (unde directorul executiv deține responsabilitatea managementului organizației, iar președintele asigură funcționarea corectă și eficiență a consiliului de administrare), iar în modelul German există un sistem de guvernare dual în care consiliul de execuție este responsabil pentru managementul organizației, iar consiliul de administrare (de observatori) este responsabil pentru supravegherea consiliului de execuție. O prezentare mai detaliată a modelelor clasice de guvernare corporativă este prezentată în paragraful 1.3. al lucrării.

În același sens, specialiștii Антонов В. și Самосудов М. evidențiază necesitatea materialului teoretic în domeniul guvernării corporative, afirmând că: Teoria în domeniul guvernării corporative este necesară, mai presus de toate, pentru pregătirea eficientă a specialiștilor în acest domeniu nou, pentru că, în opinia noastră, a venit timpul când este nevoie de a trece de la credința în necesitatea de guvernare corporativă de la nivelul de emoții la predarea propriu-zisă a metodelor și instrumentelor sale, de la sensibil la aspectele sistemice ale interacțiunii subiecților relațiilor corporative. Dar este, de asemenea, necesară și evaluarea sistemelor de guvernare corporativă și proiectarea de afaceri. Astăzi, încă nu dispunem de instrumentarul teoretic necesar pentru astfel de sarcini. Dezvoltarea teoriei ne va permite, însă, să formăm acest instrumentar, care, la rândul său, va duce la o îmbunătățire semnificativă a guvernării corporative și, nemijlocit, la reducerea semnificativă a conflictelor și riscurilor corporative, cum ar fi: gestionarea filialelor și companiile asociate, cooperarea în diferite entități corporative, procesul de investiții, colaborarea cu managerii etc. [26].

Odată cu creșterea companiei, care este însoțită de majorarea numărului de acționari, tot mai actuală este și necesitatea de apărare a drepturilor și intereselor acestora, precum și controlul lor asupra managerilor, pe de o parte, și complexitatea procesului managerial, pe de altă parte [27, p. 5]. Acest fapt, încă o dată, denotă rolul important pe care îl are guvernarea corporativă în gestiunea eficientă a corporațiilor și uniunilor corporative. Începând cu mijlocul anilor '90 ai secolului trecut, pentru a descrie aceste procese manageriale din cadrul societăților pe acțiuni care au parcurs procesul de privatizare, economiștii autohtoni utilizează noțiunea de „management corporativ”, care devine din ce în ce mai populară în Republica Moldova, respectiv apar primele lucrări în acest domeniu. Totodată, specialiștii acordă o atenție mai mare problematicii cercetării și dezvoltării conceptelor teoretice referitoare la gestiunea întreprinderilor noi privatizate. Dar, evoluând teoriile și concepțiile privind guvernarea corporativă, se impune o delimitare între managementul corporativ și guvernarea corporativă, care, după părerea noastră, au unele tangențe, dar și deosebiri.

Menționăm definiția care oferă unele clarități în acest sens și este dată de autorii ruși Асаян А., Павлов В., Бескиеръ Ф., Мышко О., potrivit cărora, managementul corporației reprezintă instrumentarul utilizat de managerii structurilor corporative și entităților acestora (companiilor-fiice). Acesta acoperă așa aspecte, cum ar fi: instrumentarul managementului științific al organizației, formarea sistemului de gestiune în structura corporativă (corporații) și de diagnostic managerial, crearea unui sistem de management al activității economice și de producție în corporație, sistemele informaționale corporative de management al corporațiilor care includ crearea unui spațiu informațional comun în corporație și sistemele de gestiune a corporației cu utilizarea tehnologiilor informaționale, care vor permite managerilor să gestioneze compania în mod eficient. Deci, managementul corporativ este, în principiu, preocupat de gestionarea eficace a unor structuri corporative și a entităților acestora (companiilor-fiice) [28, p. 6].

Conceptul de management corporativ, la nivel general, a fost analizat de către unii cercetători autohtoni, ca: Burlacu N., Hrișcev E., Șavga L., Polearuș V., dar noi, în această lucrare, ne-am propus și studiul guvernării corporative ca element component al managementului corporativ, care nu a fost dezvoltat încă la nivel practic în literatura de specialitate autohtonă.

Totodată, guvernarea corporativă este analizată ca un set de relații care apare între cele trei părți de bază ale acesteia: „acționari – consiliul societății – managementul companiei” și care



servește atât pentru asigurarea activității companiei pe termen mediu, cât și pentru dezvoltarea strategică a acesteia.

Savantul Igor Ansoff accentuează drept un factor decisiv în asigurarea bunei funcționări a corporației necesitatea găsirii unui consens și a bunei colaborări între toate persoanele cu funcții de răspundere din cadrul corporațiilor – membrii consiliului societății, organului executiv, managerii operaționali și acționarii influenți, care, de fapt, constituie guvernarea corporativă [29, p. 78].

Acest aspect este susținut și de către remarcabilul savant Peter Drucker, conform căruia "doar o colaborare eficientă între Consiliul societății și Organul executiv poate asigura o bună administrare a corporației" [30, p. 69].

Astfel, suntem de acord cu faptul că, guvernarea corporativă reprezintă un factor foarte necesar pentru o bună desfășurare a activității companiei, dar nu și suficient, fiind necesar și un management operațional corporativ eficient.

Guvernarea corporativă (GC), la rândul ei, reprezintă un sistem de orientare și control al activității companiei, în care sunt implicați toți deținătorii de interese (stakeholderii) în bunul mers al afacerii acesteia. Ea desemnează reglementările, procesele și comportamentele care influențează modul de exercitare a puterii, în special din punctul de vedere al deschiderii, participării, responsabilității, eficacității și coerenței [31, p. 91].

În opinia noastră, managementul corporativ (MGC) constă în complexitatea gestiunii relațiilor care au loc în cadrul corporațiilor (uniunilor corporative) ce vizează multitudinea proceselor și aspectelor corporative, precum: strategii corporative, cultura corporativă, guvernare corporativă, finanțe corporative, management operațional, resurse corporative, riscuri corporative, baze de date corporative, imagine corporativă, responsabilitate socială corporativă, spirit corporativ, rețele corporative (filiale, reprezentanțe, franchize etc.) (vezi și Figura 3.).

Referitor la spiritul corporativ, considerăm necesar a menționa și aportul clasicului Henri Fayol, care include în cele 14 principii ale managementului și acest principiu al spiritului corporativ. Or, putem deduce, că pentru a practica managementul corporativ este necesar și un spirit corporativ [32, p. 368].

Totodată, având la bază teoriile generale privind managementul, putem constata semnificația triplă a managementului corporativ: 1. Pe de o parte, gestiunea proceselor interne corporative (managementul organizației – corporației); 2. Persoanele din conducerea corporației (organizarea conducerii de vârf a corporației); 3. Relațiile cu subiecții externi ai relațiilor corporative (gestiunea relațiilor cu CNPF, bursele de valori, fondurile de investiții etc.). Astfel, în Tabelul 2 este prezentată viziunea autorului privind conceptele managementul corporativ, guvernarea corporativă și managementul operațional corporativ la diverse nivele de gestiune.

**Tabelul 2. Semnificațiile managementului corporativ**

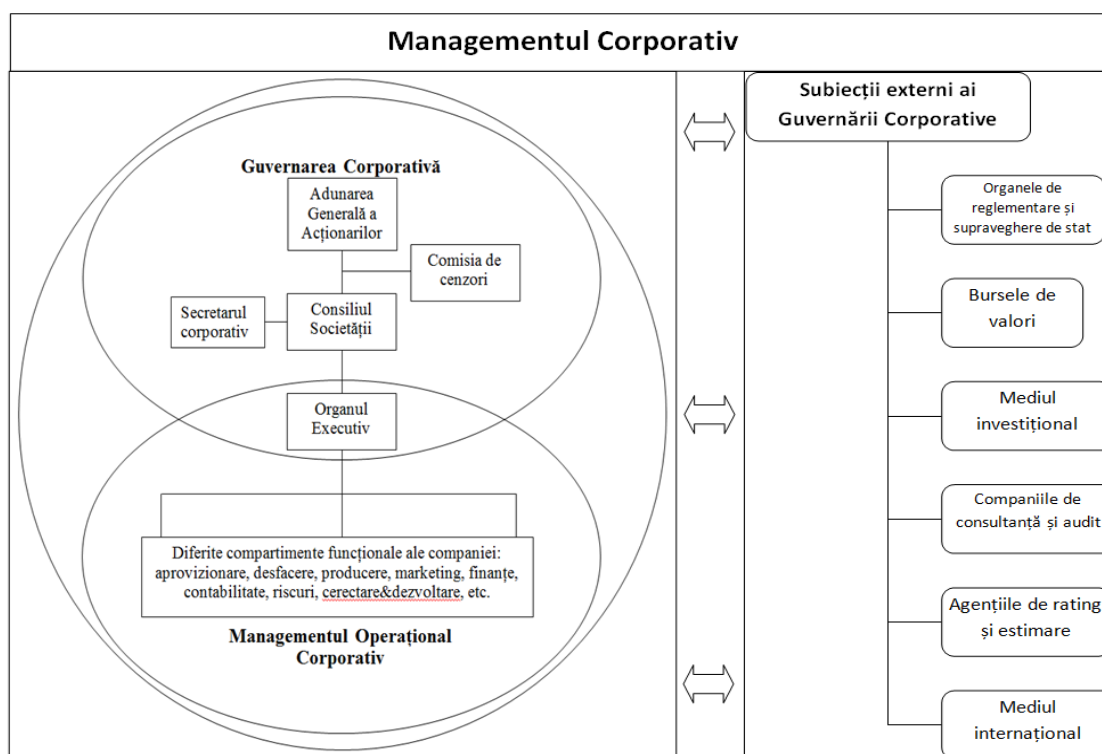
Managementul corporativ (MGC) =	1. managementul corporativ: planificarea, organizarea, motivarea, controlul etc. pentru asigurarea realizării misiunii și obiectivelor companiei;	
	2. managementul corporativ: persoanele din conducerea de vârf a corporației;	
	3. managementul corporativ: relațiile cu subiecții externi ai relațiilor corporative.	
Guvemarea corporativă (GC) =	GC la nivel de stat (Organele de reglementare și supraveghere de stat care participă la elaborarea și aprobarea legilor, regulamentelor și codurilor ce au tangențe cu activitatea corporațiilor).	
	GC la nivel de organizație	
	AGA	Comisia de cenzori (CC)
	CS	Secretarul corporativ (SC)
Managementul operațional corporativ (MGOC) =	OE	+ Funcțiile managementului, implementarea practică a deciziilor organelor guvernării corporative și gestiunea curentă a activității corporației
	CC	
	SC	

*Sursa: elaborat de autori*

În același timp, MGOC, după părerea noastră, mai poate fi denumit și ca administrare operațională corporativă (AOC), conducere operațională corporativă (COC) sau guvernare operațională corporativă (GOC). Comisia de cenzori efectuează și activități ”operaționale” deoarece monitorizează realizarea deciziilor aprobate de către AGA, și poate participa și consulta în procesul decizional atât CS cât și OE. Totodată menționăm că CC se subordonează doar AGA.

În acest context, în domeniul managementului corporativ, diferiți autori folosesc diverse definiții și concepte ce țin de domeniul guvernării corporative și al organizării activității corporațiilor, care, în opinia noastră, trebuie clarificate. Spre exemplu, consiliul societății (precum este în legislația actuală în vigoare a RM) în diferite țări și modele este definit diferit: consiliul observatorilor [33] (Legea privind SA din RM din 1992), consiliul de directori (modelul anglo-american), comitetul de conducere, bordul de guvernare [34]. Un alt exemplu este organul executiv, care la rândul său, poate fi denumit drept comitet de conducere [35], comitetul de directori, comitetul de conducere [36], bordul executiv (unii folosind drept consiliu) [37]. Totodată, în cadrul unor societăți pe acțiuni autohtone există mai multe organe executive. Astfel, ambiguitatea acestor concepte poate induce în eroare atât oamenii de știință, partenerii de afaceri a corporațiilor, mediul de afaceri, cât și mass-media și chiar societatea în întregime, fapt care și determină necesitatea unor studii aprofundate în acest domeniu.

Prin urmare, pentru a concretiza locul și rolul guvernării corporative în managementul corporativ am considerat oportună reprezentarea grafică a acestor concepte în figura ce urmează:



**Fig. 3. Locul și rolul guvernării corporative în managementul corporativ**

*Sursa: elaborat de autori*

Pornind de la principiul sinalagmatismului relațiilor contractuale [38], [39], întâlnit frecvent în literatura de specialitate juridică, propunem spre utilizare conceptul ”*sinalagmatismul managementului corporativ*” (SgMC).

Din punctul nostru de vedere, definim SgMC drept: particularitățile relațiilor mutuale corporative, prezente în managementul corporativ între subiecții relațiilor corporative, ce se exprimă prin drepturi și obligații corporative reciproce și interdependente între subiecții corporativi, obligația fiecărui subiect, cu aspectele manageriale, economice și juridice în obligația celorlalți subiecți.

Succint, SgMC poate fi materializat în contracte sinalagmatice ce se exprimă prin drepturi și obligații corporative reciproce și interdependente, referitoare la aspectele managementului corporativ. Astfel, unele aspecte ale SgMC, cu referire la respectarea principiilor guvernării corporative, elaborate și publicate de OECD, bazate pe onestitate, transparență și responsabilitate pot fi incluse în actul de constituire a SA, în contractul dintre fondatori, de asemenea în contractele încheiate între societate și membrii consiliului societății precum și membrii organului executiv. Un exemplu în acest sens poate servi următorul: În conformitate cu legea privind SA, responsabilitatea privind direcțiile prioritare ale activității societății aparține AGA/CS. CS și OE trebuie la rândul lor să monitorizeze și să execute planul de dezvoltare a SA. În procesul de implementare a strategiei de dezvoltare strategică a SA pot să apară unele cheltuieli neplanificate sau alte activități indispensabile neprevăzute, iar CS și OE ar putea să-și asume unele responsabilități suplimentare pentru buna desfășurare a activității companiei. În cazul dat, suplimentar contractelor de bază încheiate între acești actori principali, (de ex. contractul de muncă) recomandăm să fie încheiate contracte sinalagmatice privind responsabilitatea persoanelor cu funcții de răspundere, referitoare la responsabilitatea față de acționari, respectarea drepturilor acționarilor și tratarea echitabilă a lor, dezvăluirea și transparența informației etc. conform principiilor managementului corporativ în cazul succesului/insuccesului.

Cunoașterea, dar și utilizarea corectă a preceptelor managementului corporativ (administrare, guvernare corporativă etc.) este importantă atât pentru cercetători, manageri și experți în domeniu, cât și pentru publicul larg, cu scopul evitării confuziilor din cauza multitudinii acestora.

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

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР 2004. 76 p. [accesat 1.02.2015]. Disponibil: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf>;
2. Smith A. Avuția Națiunilor: Cercetare asupra naturii și cauzelor ei. Vol. II. Chișinău: Universitas, 1962. 474 p.;
3. Turnbull S. Corporate governance: Its scope, concerns and theories. În: Corporate Governance: an International Review. 1997, vol. 4, no. 5, pp. 180-205.;
4. Bunget O. C., Florea-Ianc Z. ș.a. Guvernanța corporativă și auditul intern. Timișoara: Mirton, 2009. 718 p.
5. National Association of Corporate Directors [accesat 1.02 2015]. Disponibil: <http://www.nacdonline.org/>;
6. Patraș M., Patraș C. Dicționarul Economic și Financiar Bancar: englez-român. Chișinău: Gunivas, 2008. 792 p. ISBN 978-9975-61-495-5;
7. Dicționarul englez-român: Oxford Business. București: BIC-ALL, 2007. 741 p.;
8. What is corporate governance? În: Encycogov: encyclopedia of Corporate Governance. [accesat 17 decembrie 2013]. Disponibil: <http://e.viaminvest.com/WhatIsGorpGov.asp>;
9. Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance. În: The Journal of Finance. 1997, vol. 52, no. 2, pp. 737-783 [accesat 28 decembrie 2013]. Disponibil: <http://scholar.harvard.edu/shleifer/files/surveycorpgov.pdf> ;
10. Maw N., Lane P., Craig-Cooper M. Maw on Corporate Governance. Boston: Dartmouth, 1994. 192 p. ISBN 9781855213784 [accesat 21.11.2014]. Disponibil: [http://books.google.md/books/about/Maw\\_on\\_corporate\\_governance.html?id=s5QsAQAIAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.md/books/about/Maw_on_corporate_governance.html?id=s5QsAQAIAAJ&redir_esc=y);
11. Guvernanța corporativă. În: Wikipedia: Enciclopedia electronică [accesat 2.02.2015]. Disponibil: [http://ro.wikipedia.org/wiki/Guvernanța\\_corporativă](http://ro.wikipedia.org/wiki/Guvernanța_corporativă) ;
12. Hermanson D.R., Rittenberg L.E. Internal audit and organizational governance. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 48 p. [accesat 2.02.2015]. Disponibil: [https://na.theiia.org/iia/PDF/Public\\_Documents/Chapter\\_2\\_Internal\\_Audit\\_and\\_Organizational\\_Governance.pdf](https://na.theiia.org/iia/PDF/Public_Documents/Chapter_2_Internal_Audit_and_Organizational_Governance.pdf);
13. Preda S. et al. Report: Code of Conduct. Committee for the Corporate Governance of Listed Companies. 1999. 54 p. [accesat 28 decembrie 2013]. Disponibil:

- [http://www.ecgi.org/codes/documents/code\\_of\\_conduct.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/code_of_conduct.pdf) ;
14. Feleagă N., Feleagă L. ș.a. D. Guvernanța corporativă în economiile emergente: cazul României. În: Economie teoretică și aplicată. 2011, vol. XVIII, nr. 9 (562), pp. 3-15;
  15. Бурлаку Н., Боканете О. Принципы корпоративного управления - методология организации. În: Studii Economice. Chișinău: ULIM, 2010, anul IV, nr. 1-2 (iunie), pp. 279-285.
  16. Mathiesen H. Managerial ownership and financial performance. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2002. 15 p. [accesat 28 decembrie 2013]. Disponibil: [http://www.viaminvest.com/Insights/Dissertation\\_Sample.pdf](http://www.viaminvest.com/Insights/Dissertation_Sample.pdf);
  17. Hughes A. ANZ boss backs tougher corporate regulation. 2002, 29 october [accesat 28 decembrie 2013]. Disponibil: <http://www.smh.com.au/articles/2002/10/28/1035683361143.html>;
  18. Guberno. În: Wiktionary: the free dictionary [accesat 23 decembrie 2013]. Disponibil: <http://en.wiktionary.org/wiki/guberno>;
  19. Guvernare. În: Dex online: [accesat 23 decembrie 2013]. Disponibil: <http://dexonline.ro/definitie/guvernare>;
  20. Hotărîrea Comisiei Naționale a Valorilor Mobiliare cu privire la aprobarea Codului de Guvernare Corporativă: nr. 28/6 din 01.06.2007. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 86-89, art. 391;
  21. Baltic Institute of Corporate Governance. Leading The Way in Corporate Governance. 2013. 11 p. [accesat 11 noiembrie 2013]. Disponibil: [www.corporategovernance.lt/uploads/docs/Corporate BICG 2013 07 18\\_.pdf](http://www.corporategovernance.lt/uploads/docs/Corporate_BICG_2013_07_18_.pdf);
  22. Ursachi I., Năftăilă I., Deaconu A., Deac V. Management. București: ASE, 1993. 438 p.;
  23. Cadrul de guvernanță corporativă pentru societățile europene. Reprezentanta permanentă a României pe lângă Uniunea Europeană [accesat 11 noiembrie 2013]. Disponibil: <http://ue.mae.ro/node/682>;
  24. Guvernanța corporativă și profesia contabilă: competență și responsabilitate: al XIX-lea Congres al Profesiei Contabile din România. 2012 [accesat 11 noiembrie 2012]. Disponibil: [http://congres2012.ceccar.ro/tema\\_congresului.html](http://congres2012.ceccar.ro/tema_congresului.html);
  25. Ghiță M. Guvernanța corporativă. București: Economică, 2008. 381 p.;
  26. Антонов В., Самосудов М. Теоретические проблемы корпоративного управления. В: Проблемы теории и практики управления. 2008, № 5 [accesat 21 octombrie 2013]. Disponibil: [http://www.samosudov.ru/Файлы\\_PDF/AntonovSamosudov\\_Проблемы%20теории%20КУ.pdf](http://www.samosudov.ru/Файлы_PDF/AntonovSamosudov_Проблемы%20теории%20КУ.pdf)
  27. Burlacu N. Managementul Corporativ: problemele adaptării metodologiei de gestiune managerială în perioada de tranziție la economia de piață: teză doctor habilitat în științe economice. Chișinău: ASEM, 1996. 297 p.;
  28. Асаул А.Н., Павлов В.И. и др. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. 328 с.;
  29. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 p. ISBN 5-314-00105-5.;
  30. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. Москва: Вильямс, 2004. 432 p.;
  31. Russu C., Dumitrescu M., Plesoianu G. Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare. București: Economică, 2008. 272 p. ISBN 978-973-709-349-3.
  32. Абчук В.А. Курс предпринимательства. СПб: Альфа, 2001. 544 с. ISBN 5-87062-085-6.;
  33. Structura și conducerea SA Moldovagaz [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: <http://moldovagaz.md/menu/ro/about-company/structure>;
  34. International Monetary Fund Organization Chart [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: <http://www.imf.org/external/np/obp/orgcht.htm>;
  35. Regulamentul cu privire la Comitetul de Conducere a Băncii de Finanțe și Comerț SA.

- Chișinău, 2011 [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: [http://www.fincombank.md/img/pdf/Regulamentul\\_Comitetul\\_Ro.pdf](http://www.fincombank.md/img/pdf/Regulamentul_Comitetul_Ro.pdf);
36. Regulamentul cu privire la activitatea organelor executive ale S.A. Apă-Canal Chișinău [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: [http://www.chișinău.eu/public/files/strategice/strateg\\_vas/apa\\_canal/Reg\\_org\\_executive\\_SA\\_Apa\\_Canal.pdf](http://www.chișinău.eu/public/files/strategice/strateg_vas/apa_canal/Reg_org_executive_SA_Apa_Canal.pdf);
37. Șeful Renault-Nissan, preia conducerea producătorului rus AvtoVAZ [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: <http://m.romanalibera.ro/tehnologie/auto/ghosn-seful-renault-nissan-preia-conducerea-producatorului-rus-avtovaz-306295.html>;
38. Codul Civil al Republicii Moldova: nr. 1107 din 06.06.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2002, nr. 82-86, art. 171.;
39. Contract sinalagmatic. În: Wikipedia: Enciclopedia liberă [accesat 22 decembrie 2013]. Disponibil: [http://ro.wikipedia.org/wiki/Contract\\_sinalagmatic](http://ro.wikipedia.org/wiki/Contract_sinalagmatic).

## PARTICULARITĂȚILE GESTIONĂRII ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

*NEGRU Ion, dr., conf. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Sumar.** *Importanța activității întreprinderilor mici și mijlocii pentru economia națională se manifestă prin faptul că acestea posedă un vast potențial, care favorizează constituirea clasei de mijloc a populației, dezvoltarea spiritului de inițiativă privată și asigură stabilitatea economică și socială. Pentru R. Moldova, dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă un factor mult mai esențial, decât pentru statele economic dezvoltate. Aceasta se explică prin faptul că procesele de reformare sunt însoțite de fenomene de crize ale economiei. În asemenea situație, rolul micilor întreprinderi private crește considerabil, dar în același timp, se complică mult condițiile pentru funcționarea lor.*

**Cuvinte-cheie:** *IMM, întreprindere, management, funcții, gestiune.*

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) formează un “univers” caracterizat prin diversitate, dinamism și flexibilitate. Starea de sănătate a oricărei economii depinde de numărul de IMM-uri create în fiecare an. Mobilitatea IMM-urilor și adaptarea la cerințele și dinamica pieței induc o serie de elemente specifice în abordarea teoretică și în modalitățile de practicare a managementului în cadrul acestora.

Formele proprii de manifestare a procesului managerial din IMM-uri impun tratarea lor ca un domeniu distinct însă integrat managementului general. [3]

Existența și activitatea IMM-lor se desfășoară pe coordonate trasate sau determinate de caracteristicile distinctive ale acestora:

- *dimensiunea redusă:* determină un potențial redus al întreprinderii, conduce la limitarea cotei de piață, determină imposibilitatea unor reduceri substanțiale ale costurilor unitare și aduce întreprinderea în situația de a face față unei concurențe puternice din partea întreprinderilor mari. O cale de a evita această concurență pentru IMM-uri poate fi aceea de a juca rolul de furnizor sau subcontractant pentru aceste întreprinderi mari;
- *un ritm ridicat de creare și faliment:* este un factor care determină starea de sănătate a unei economii, motor de dezvoltare a oricărei economii;
- *specializarea:* e determinată de dimensiunea lor redusă;
- *ponderea redusă pe piață:* prezintă avantaje și dezavantaje. Printre avantaje amintim cunoașterea mai bună a cererii și o flexibilitate mai ridicată la modificările care se pot manifesta pe piață;
- *dificultăți la intrarea și ieșirea de pe o piață:* pentru IMM-uri piața cea mai bună și convenabilă e aceea cu bariere mai ridicate la intrare și mai reduse la ieșire. Această piață oferă obținerea unor câștiguri mai stabile.

Activitatea IMM-lor se desfășoară sub influența conjugată a unor factori de mediu atât de ordin general, cât și specific, acestea constituindu-se în constrângeri care-și pun amprenta asupra proceselor manageriale. Într-o economie de tranziție, aflată în plin proces de dezvoltare și consolidare a IMM-lor, numărul și natura constrângerilor sunt diferite.

Constrângerile privind cadrul legislativ se concretizează în reglementări fiscale disipate, confuze și într-o lipsă a codificării și clasificării coerente a impozitelor directe pe categorii de venituri. Sistemul de calcul a impozitului pe profit e nestimulativ.

În plan financiar, constrângerile rezidă în faptul că resursele disponibile sunt insuficiente și nu asigură întreg necesarul. Gama serviciilor financiare oferite de bănci și de către societățile de asigurare e limitată, iar personalul este insuficient instruit pentru a lucra cu IMM-urile.

Tabloul acesta al condițiilor de mediu e completat de o infrastructură fizică neadecvată și de o furnizare deficitară a unor servicii de bază (transport, asigurarea utilităților, planificarea urbană pentru amplasări de spații etc.).

Managementul IMM-lor este influențat de o serie de coordonate microeconomice: [4]

1. Principala piață de desfacere e zona sau localitatea unde e amplasată IMM;
2. Numărul mare de IMM-uri și dimensiunea redusă a acestora conferă piețelor o configurație puternic atomizată și un caracter concurențial;
3. Majoritatea IMM-lor sunt constituite din microîntreprinderi sau, eventual, întreprinderi mici, dar care oferă o varietate mare de bunuri, însă, într-o pondere mare, bunuri identice (similare);
4. IMM-le, datorită numărului lor mare, fac greu distincția între concurenții principali și ceilalți concurenți. Ca rezultat, nu știu cum să reacționeze la acești concurenți;
5. IMM-le sunt puternic influențate de prețurile concurenței.

Strategiile adoptate de întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- de diversificare a produselor și serviciilor oferite;
- de stabilitate, dacă întreprinderea este mulțumită de poziția sa pe piață și de situația economico-financiară;
- de lichidare, dacă întreprinderea are pierderi.

Pe plan investițional, strategiile cele mai frecvente adoptate de întreprinderile mici și mijlocii sunt următoarele:

- a) strategia dependentă, adoptată de întreprinderile care își desfășoară activitatea în calitate de subcontractați ai întreprinderilor mari, cărora le furnizează piese și subansamble;
- b) strategia imitativă, bazată de preluarea prin licențe și achiziții de know-how a realizărilor investiționale a întreprinderilor aeroatice ca lideri în domeniu;
- c) strategia defensivă, folosită de întreprinderile care urmăresc menținerea poziției dobândite pe plan tehnic și comercial.

Eficiența procesului de conducere favorizează creșterea (dezvoltarea) dimensiunilor firmei sau trecerea într-un stadiu superior de dezvoltare. Între stadiul de dezvoltare al firmei și managementul ei se stabilesc intercondiționări și interconexiuni.

Gestiunea eficientă a unei IMM se materializează prin îndeplinirea corespunzătoare a următoarelor funcții: [2]

1. Funcția de previziune;
2. Funcția de organizare;
3. Funcția de coordonare;
4. Funcția de antrenare – motivație;
5. Funcția de control-evaluare.

A întrezări și, eventual, a cuantifica evoluția viitoare a unor fenomene de natură economico-socială, prezintă o importanță deosebită pentru activitatea unei întreprinderi mici și mijlocii. În funcție de acest lucru, IMM poate activa sau nu într-un anumit climat și poate să obțină rezultate care să-i asigure funcționalitatea.

*Funcția de previziune* are în vedere un efort de gândire și acțiune a managerilor în scopul de a identifica anticipativ problemele care vor interveni în activitatea unității economice, din interiorul și/sau din afara ei.

Cunoscute cu anticipație se creează, datorită timpului aflat la dispoziție, posibilități mai mari de soluționare a problemelor, de încercare de adaptare la evoluția mediului în care funcționează unitatea economică.

Previziunile se materializează în:

- 1) prognoze;
- 2) planuri;
- 3) programe.

În viziunea lui Henri Fayol, „a organiza întreprinderea înseamnă a o aproviziona cu tot ceea ce îi este necesar pentru buna funcționare: materii prime, utilaje, bani, personal”.

*Organizarea*, ca funcție a managementului, poate fi definită prin ansamblul acțiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare pe care le are la dispoziție unitatea economică. Pentru utilizarea eficientă a factorilor de producție, managerul trebuie să inițieze acțiuni și să adopte decizii menite să asigure raporturi și proporții optime între toate categoriile de resurse, să elaboreze și să aplice în practică structuri raționale de organizare și să practice cel mai potrivit sistem informațional.

Pentru IMM-uri, tipul de structură organizatorică predominant e cel organic, caracterizat printr-un număr redus de reguli și proceduri, prin obiective și sarcini definite vag, precum și prin criterii subiective de selecție a personalului.

Specializarea (pe post) funcțiilor e relativ scăzută, ceea ce prezintă totuși și avantajul care favorizează diversificarea activităților fiecărui salariat.

Flexibilitatea organizatorică favorizează adaptabilitatea ridicată la modificarea pieței și la modificările survenite în comportamentul consumatorilor. Sistemul informațional joacă un rol vital, el condiționează raționalizarea distribuției mărfurilor, configurația lui e simplă, cu circuite scurte și foarte scurte, fluxurile informaționale oscilează ca volum și conținut în funcție de nevoile curente și concrete.

Funcția de *coordonare* are condiții foarte propice de exercitare în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Dimensiunile reduse ale întreprinderilor mici și mijlocii oferă posibilitatea unor contacte nemijlocite între angajați, ceea ce facilitează îndeplinirea funcției de coordonare.

Exercitarea funcției de *antrenare-motivație* presupune atragerea personalului la realizarea obiectivelor unității economice. Cât de importantă este această funcție se relevă din faptul că, așa după cum este cunoscut, în general, fără participarea forței de muncă, atingerea obiectivelor prestabilite este practic imposibilă.

Antrenarea constă în acțiunea managerilor de atragere a personalului pentru ca mecanismul sistemului – unitatea economică – să funcționeze normal și să obțină performanțe economice superioare. Ea cere multă voință, tenacitate, transmiterea unei certitudini tuturor subordonaților în realizarea obiectivelor prestabilite. Exercitarea acestei funcții de către managerul unității impune o atentă selecție și pregătire a subordonaților, acționând cu un ansamblu de mijloace prin care acesta influențează direct componenții echipei pe care o conduce, orientându-i acțiunile în sensul dorit.

Funcția de *control-evaluare* presupune un ansamblu de acțiuni prin care se urmărește în ce măsură rezultatele (performanțele) obținute sunt identice cu nivelul lor prestabilit sau cele ale diferitelor standarde. [1]

Exigențele cerute în exercitarea funcției de *control* se referă la existența unui mecanism de informare, ca pe baza informațiilor primite, managerii să poată măsura, compara și corecta fenomenele și procesele economico-sociale care se desfășoară în unitatea economică. De asemenea, controlul nu se poate exercita fără existența unei evidențe clare a consumului factorilor de producție, a rezultatelor obținute și a accesului, în momentul oportun, la acestea. Alte exigențe se referă la individualitatea controlului, precizarea punctelor de control și stabilirea clară a fenomenelor și proceselor ce urmează a fi controlate, precum și definirea precisă a performanțelor ce urmează a se realiza, ca, pe această bază, să se poată efectua comparațiile necesare și adoptarea deciziilor de corecție, dacă acestea se impun.

Un aspect important al exercitării acestei funcții în întreprinderile mici și mijlocii este faptul că întreprinzătorul manager nu tratează controlul ca un scop în sine (așa cum se întâmplă deseori în

întreprinderile mari sau când acționează organisme de control specializat).

Eforturile de control sunt, de regulă, îndreptate spre activitățile operaționale și mai puțin (sau deloc) spre cele pe care întreprinzătorul le consideră importante (activități financiar-contabile, legate de personal etc.).

Cunoașterea și înțelegerea corectă a particularităților gestionării activității IMM-urilor are o contribuție esențială în optimizarea managementului acestora.

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

1. Gavrilă, T., *Managementul general al firmei*. București: Editura Economica, 2004, p. 212.
2. Hrișcev, E., *Managementul firmei*. Chișinău: Editura ASEM, 1998, p. 139.
3. Popescu, D., *Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii*. București: Editura Economica, 2001, p. 247.
4. Russu, C., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Editura Expert, 1996, p. 115.

### **IMPLICAȚII UMANE ALE REORGANIZĂRII COMPANIEI**

***ȘAVGA Ghenadie, dr., conf. univ.***

***SERDUNI Serghei, dr., conf. univ.***

***Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova***

**Summary.** *Alternating the periods of organizational development, stability and crisis becomes a reality in the economic activity of nowadays businesses. The preference to maintain business stability requires continuous training and crisis anticipation. External pressures direct companies to a decrease in the period of their life cycle, but their participatory management can mitigate this trend. The fundamental features of the company's long-term existence – the lack of detachment from reality, cohesion, indulgence and a conservative approach to business financing, determine their survival more than the financial advantages. In today's economy capital is not the main value, but the skills, abilities and knowledge of the personnel in general and management in particular.*

În evoluția continuă companiile tind să ajungă și să extindă în timp etapa de stabilitate a afacerii prin fortificarea reușitelor obținute, formarea unei ierarhii și structuri organizaționale clare, implementarea sistemelor informaționale. Organizația devine destul de stabilă, se reduc cheltuielile de producție, sporesc volumele activității. Dar aceasta poate genera o stare de automulțumire a conducerii, micșorarea interesului pentru adaptarea companiei la mediul de afaceri, pentru perfecționarea sistemului de management. În același timp, creșterea organizației, extinderea și majorarea obiectivelor apărute necesită un salt calitativ. Structura organizațională fixă, mecanicistă începe a inhiba activitatea viitoare a companiei, managementul acestea fiind depășit de situație. Trecerea la decentralizarea luării deciziilor poate ameliora situația, dar acest fapt solicită o reorganizare serioasă a întreprinderii, modificarea principiilor ei de activitate, schimbarea mentalității atât a managerilor, cât și a celorlalți angajați.

În același timp, companiile contemporane cresc și dezvoltă, încercând să valorifice toate oportunitățile oferite de mediul de afaceri atât național, cât și internațional. Însă, demonstrat prin multiple experiențe, chiar și a unor companii internaționale, dar și naționale reușite: Viorica Cosmetic, Banca de Economii și altele, sunt inevitabile crize de dezvoltare, când evoluția în continuare a afacerii începe a reduce din eficiența activității ei. Este situația când descentralizarea companiei nu a avut loc sau s-a realizat formal, fiind una din premisele de bază ale crizelor organizaționale moderne. Apare criza organizațională și necesitatea stringentă de reorganizare. Mecanismul elaborării și luării deciziilor, în condițiile situație de criză, iarăși este centralizat, este supraîncărcat și, respectiv, generează noi conflicte. Deja la această etapă a scoate compania din criză este deosebit de dificil. Cea mai eficientă soluție este reorganizarea deplină a afacerii. În dependență de reușita acestea întreprinderea sau se va supraviețui sau va dispărea.

Putem înainta ideea precum prevenirea situațiilor de criză poate fi realizată prin procese fundamentate pe descentralizare, dar și centralizarea deciziilor în condiții de criză nu asigură



viabilitatea afacerii. Raportul optim dintre centralizare / descentralizare, cu ponderea majorată a ultimului principiu, flexibilitatea situațională a acestei relații, pentru condițiile economiei contemporane, devin un element decisiv în evitarea crizelor organizaționale, dar și în depășirea acestora în condițiile unui mediu de afaceri turbulent.

Relevarea premiselor și chiar și anticiparea acestui proceselor de criză, deseori, sunt subevaluate. În confirmare, putem oferi rezultatele cercetărilor savantului A. de Geus, citat de Kreiner C. [1], conform cărora durata medie de viață a unei firme tipice în Japonia și Europa este de numai 12,5 ani, iar a unei corporații multinaționale se aproximează la 40-50 de ani. Conform lor, o treime din companiile intrate în topul Fortune-500 dispar în următorii 10-15 ani. Această tendință tristă poate fi explicată și prin faptul că managerii își centrează atenția asupra profiturilor și rezultatelor activității într-o măsură mai mare decât pe personalul companiei.

În acest context, posibil, longevitatea companiilor sporește prin reducerea la minim a activităților excesive. De Geus invocă patru caracteristici fundamentale ale existenței de durată a companiei – lipsa de detașare de realitate, coeziunea, toleranța și abordarea conservatoare a finanțării afacerii. Caracteristicile enumerate sunt mai importante pentru companii și supraviețuirea lor decât simplul câștig de bani. Astfel nu capitalul devine valoarea principală, ci abilitățile, capacitățile și cunoștințele personalului. Companie de succes este compania care este capabilă a învăța în mod eficient. Astfel, formarea profesională și socială a personalului este cea mai bună investiție în ziua de mâine și un fundament bun pentru schimbările continue. În acest context, în procesul reorganizării managementul companiei trebuie să solicite, dar și să asigure o creștere a potențialului angajaților, stabilind nivelul minim al acestuia și creând premise și oportunități de dezvoltare.

Totuși, în criza organizațională este necesară nu numai o reorganizare superficială: eliminarea supra cheltuielilor evidente, reexaminarea business-proceselor și a structurii organizatorice, ci una complexă – reexaminarea strategiei și sistemului managerial al companiei, altfel numai amânăm și deplasăm problemele.

Remarcăm că în procesul reorganizării, care implică toate elementele companiei, apar deficiențe organizaționale temporare, iar activitatea companiei în această perioadă este dificilă. Este inadmisibilă realizarea reorganizării companiei prin metoda probelor și greșelilor. În principiu, reorganizarea este o acțiune corectivă globală ce asigură eliminarea discordanțelor dintre mediul intern și extern al companiei, dar și o acțiune preventivă globală care minimizează influența efectelor negative ale schimbărilor mediului de activitate al companiei [2].

Reorganizarea trebuie efectuată în timp destul de rar și cu o durată de implementare redusă. Pentru început trebuie elaborat, corelat și coordonat întreg setul de schimbări organizaționale, iar apoi realizat rapid și precis. Reușita procesului de reorganizare este determinată și de lipsa rezistenței la schimbare, necesitatea schimbărilor fiind promovată continuu în cadrul companiilor moderne. Importanța suportului personalului companiei pentru realizarea schimbărilor organizaționale este una decisivă, aportul acestuia putând fi valorificat deja la etapa analizei și planificării schimbărilor.

De menționat, că reorganizarea companiei nu este un proces nici aparent simplu: elaborarea și aplicarea în condițiile unei întreprinderi reale cu oameni reali a celei mai eficiente, din punct de vedere teoretic, strategii, structuri și, la general, sistem de management încă nu asigură sporirea eficienței acestea. În situația când noul sistem nu ia în evidență interesele reale și obiectivele angajaților companiei, acest sistem nu le va fi benefic și va fi blocat nu din intenții rele, ci este o reacție naturală a omului la impunerea acestuia a unor efecte neprofitabile pentru el.

Ieșirea apare în formarea unei strategii noi, începând cu sistemul de obiective, tangent și cu obiectivele companiei, dar și cu cele a angajaților, în formarea unui nou sistem de management. Trebuie sesizat faptul că coincidența deplină a acestora este o limită teoretică, o expresie a organizării raționale a lui Max Weber. Deci, susținerea reciprocă a managementului, pe de o parte, și a angajaților, pe alta, este o premisă principală în succesul reorganizării afacerii. Practic este necesar a influența personalul, a elucida și demonstra faptul că realizarea obiectivelor, fixate de către companie, este, concomitent, și realizarea obiectivelor și așteptărilor lor personale. În acest

context nu trebuie impusă supremația obiectivelor organizaționale din motiv că chiar și angajații fideli ai companiei, dacă așteptările lor sunt deplasate mult în timp, pot pleca din companie în momentul când aceasta are cea mai mare nevoie de ei.

În unele momente, în lipsa armonizării intereselor organizaționale și ale personalului, sunt posibile unele remanieri, corecție a sistemului de obiective propus, reducere a presiunii asupra angajaților. Considerăm mai benefică situația când compania este armonioasă și își realizează pe deplin eficiența, decât situați când în lipsa armonizării, dar în condiții ideale vom realiza indicatori supra valorilor planificate. În acest context, la reorganizare nu pot fi fixate obiective irealizabile. Este un proces destul de complicat și la realizarea lui este recomandabilă implicarea unor consultanți externi și chiar realizarea unui proiect de consultanță complex.

În procesul reorganizării devine decisiv rolul liderului, care va fi urmat de colectiv, însă, dacă nu vor fi atinse rezultatele scontate, încrederea personalului va fi diminuată și schimbările organizaționale nu vor fi consolidate. Credibilitatea din partea personalului este limitată în timp. Însă, rezultatele pozitive obținute dezvoltă încrederea angajaților, o transformă în principii și norme persistente – în cultură organizațională orientată la realizarea obiectivelor și promovarea schimbărilor.

Însă, este inevitabilă în timp modificarea obiectivelor companiei – iar aceasta este premisa pentru o nouă reorganizare, o nouă buclă în alinierea obiectivelor, încredere în lideri, formarea noilor principii și idealuri – în fine, un nou salt evolutiv al culturii organizaționale.

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

1. Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Издательство «Крылов», 2004. – pag. 20
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организация и управление // În revista "Проблемы экономики и менеджмента" №4, 2014, p. 16-25.

### **DEZVOLTAREA SECTORULUI VITIVINICOL DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN INTERMEDIUL PRODUSELOR DOP ȘI IGP**

***CĂLUGĂREANU Irina, dr., conf. univ.***

***ZAMARU Victor, drd., lect. univ.***

***Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova***

**Summary.** *Moldovan wine industry, fall in string basic areas of the national economy, wine being exported to many countries of the world, that why the importance of its designation of origin and geographical indication is a major one.*

**Cuvinte cheie:** *vin, producător, calitate, denumire de origine, indicație geografică, economie, industrie vitivinicolă, lege, regulament, cerință, certificat, etc.*

Industria vinului este un sector aflat în continuă schimbare fiind influențat de mediul socio-cultural, politic și financiar. Majoritatea statelor europene produc vin într-o anumită cantitate, și fiecare producător are propriile tradiții și produse distincte. Premisele create pe continentul european au generat cea mai mare concentrare de producători de vin ce dețin aproximativ 70% din producția mondială și reprezintă o piață de desfacere cu o cotă de 60% la nivel global. [2]

Vinificația Republicii Moldova, se încadrează în șirul domeniilor de bază a economiei naționale, astfel, importanța identificării, producerii, înregistrării și protecției vinurilor cu denumire de origine și a vinurilor cu indicație geografică este una majoră, succesul companiilor autohtone ar putea fi obținut prin consolidarea domeniului respectiv prin prisma exemplurilor companiilor franceze, italiene, spaniole, care au o profundă tradiție în valorificarea acestor obiecte intangibile.

Dezvoltarea industriei vitivinicole necesită un set de reguli globale, clasificări după categorii de calitate a vinurilor și rigori cu privire la producția acestora. Până în 2011, legislația Uniunii Europene clasifică vinurile în două categorii: vin de calitate produs într-o anumită regiune și vin de masă. Această clasificare a fost înlocuită în 2011 cu denumirea de origine protejată (DOP) și indicație geografică protejată (IGP).

Conceptul vinurilor cu denumire de origine protejată (DOP) și celor cu indicație geografică protejată (IGP) este relativ nou pentru Republica Moldova, în ciuda tradiției îndelungate în producerea vinurilor.

Totuși, noțiunea de „denumire de origine” (DO) a vinurilor este foarte veche, ea fiind folosită pentru identificarea produselor care sunt specifice unui areal geografic. Denumirea de origine nu este o simplă indicare a provenienței, ea este asociată originalității și specificului produsului. Cele mai vechi referințe se găsesc în Biblie unde se amintește de vinul de Samarie și de vinul de Helbon (Liban).[3]

Antichitatea greacă sau romană desemnează anumite vinuri prin indicație geografică pentru că acestea au o calitate specifică față de altele. Cunoscut din acea perioadă este vinul de Ismaros, pe care îl pierde Cyclop în favoarea lui Ulysse, Ismaros fiind un mic masiv muntos izolat din Thrace (actualmente Grecia).

Din Evul Mediu se păstrează înregistrări care vorbesc despre vinurile cu denumire de origine. Roger Dion citează două decrete, cel din anul 1351 și din anul 1415 în care apare specificația: „vânzătorii care dau alt nume vinului decât cel al zonei în care a fost ceeat își pierd produsul și sunt amendați”. Pe vremea aceea funcționau corporații care reglementau comerțul în general și comerțul cu vinuri în particular. Corporațiile au fost abrogate și a urmat o perioadă foarte lungă de stagnare până în secolul al XIX-lea. Sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea se caracterizează printr-o bogată activitate de reglementare a domeniului „vinuri cu denumire de origine controlată”, iar legislația internațională, a Oficiului Internațional al Viei și Vinului (OIVV), a Uniunii Europene precum și legislația națională prezintă particularități specifice și astăzi.

Necâtând la faptul că în Republica Moldova este adoptată din 2008 Legea privind protecția indicațiilor geografice, denumirilor de origine și specialităților tradiționale, iar AGEPI este desemnat oficiu național [7] și unica autoritate care acordă pe teritoriul Republicii Moldova protecție juridică indicațiilor geografice, denumirilor de origine și specialităților tradiționale garantate în condițiile prezentei legi, desemnarea autorităților competente abilitate cu atribuții și responsabilități referitoare la produsele cu denumiri de origine și indicații geografice au fost desemnate abia în 2010, după adoptarea Regulamentului privind procedura de depunere, examinare și înregistrare a indicațiilor geografice, a denumirilor de origine și a specialităților tradiționale garantate.

În conformitate cu Legea Republicii Moldova privind protecția indicațiilor geografice, denumirilor de origine și specialităților tradiționale garantate nr. 66-XVI din 27.03.2008 termenul „denumire de origine”[4] reprezintă denumirea geografică a unei regiuni sau localități, a unui loc determinat sau, în cazuri excepționale, a unei țări, care servește la desemnarea unui produs originar din această regiune, localitate, loc determinat sau țară și a cărui calitate sau caracteristici sânt, în mod esențial sau exclusiv, datorate mediului geografic, cuprinzând factorii naturali și umani, și a cărui producere, prelucrare și preparare au loc în aria geografică delimitată.

În conformitate cu definiția UE, produsele DOP sunt „produse, prelucrate și preparate într-o anumită zonă geografică, folosind know-how recunoscut”. Calitatea și proprietățile lor sunt determinate în mod semnificativ sau exclusiv de mediul lor, de factorii naturali și umani. Categoria este denumită *Appellation d'Origine Protégée* (AOP) în limba franceză, *Denominazione di Origine Protetta* (DOP) în italiană și *Denominación de Origen Protegida* (DOP), în limba spaniolă.[1]

Pentru înregistrarea produselor vitivinicole DOP este necesar respectarea următoarelor cerințe:

- 1) calitatea și caracteristicile produsului să se datoreze, în principal sau exclusiv, unui anumit mediu geografic cu factorii naturali și umani proprii;
- 2) strugurii din care este fabricat produsul să provină exclusiv din aria geografică respectivă;
- 3) procesul de producție să se desfășoare în aria geografică respectivă. Prin „producție” se înțeleg toate procedeele tehnologice realizate, de la recoltarea strugurilor până la încheierea procesului de vinificare primară, cu excepția oricăror procedee tehnologice ulterioare;
- 4) produsul trebuie să fie obținut din soiuri de viță de vie aparținând speciei *Vitis vinifera*.

Termenul „indicație geografică” [4] reprezintă denumirea unei regiuni sau a unei localități, a unui loc determinat sau, în cazuri excepționale, a unei țări, care servește la desemnarea unui produs

originar din această regiune sau localitate, din acest loc determinat sau din această țară și care posedă o calitate specifică, reputație sau alte caracteristici ce pot fi atribuite acestei origini geografice și a cărui producere și prelucrare sau preparare au loc în aria geografică delimitată.

Definiția UE a unui produs IGP este una strâns legată de zona geografică în care este produs, procesat sau preparat, și care are calități specifice care pot fi atribuite zonei geografice. Categoria este denumită *Indication Géographique Protégée* (IGP) în limba franceză, *Indicazione Geografica Protetta* (IGP), în italiană și *Indicación Geográfica Protegida* (IGP), în limba spaniolă.

Pentru înregistrarea produselor vitivinicole IGP este necesar respectarea următoarelor cerințe:

- 1) să dețină o calitate, o reputație sau alte caracteristici specifice, care vor putea fi atribuite arii geografice;
- 2) strugurii din care va fi fabricat produsul să provină, în proporție de cel puțin 85 %, exclusiv din aria geografică respectivă, restul de 15 % provenind de pe alte arii ale Republicii Moldova;
- 3) procesul de producție să se desfășoare în arialul geografic respectiv.
- 4) produsul trebuie să fie obținut din soiuri de viță de vie aparținând speciei *Vitis vinifera* sau unei încrucișări între *Vitis vinifera* și alte specii din genul *Vitis* (soiuri de selecție nouă).

În tabelul 1. sunt indicate denumirile zonelor geografice protejate din Republica Moldova care au primit certificate privind dreptul de utilizare al IGP din partea Agenției de Stat pentru Proprietatea Intelectuală.

**Tabelul 1. Primele certificate privind dreptul de utilizare a indicației geografice protejate eliberate de AGEPI**

Nr.	Țara	IG	Produsul	Comentarii
1	Republica Moldova	Ștefan Vodă	vinuri	Înregistrat în 2013
2	Republica Moldova	CODRU	vinuri	Înregistrat în 2013
3	Republica Moldova	Valul lui Traian	vinuri	Înregistrat în 2013
4	Republica Moldova	Divin	distilat de vin	Înregistrat în 2013

*Sursa:* [http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar\\_IG\\_DO\\_2014-06-10\\_AGEPI.pdf](http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar_IG_DO_2014-06-10_AGEPI.pdf)

Diferența între DOP și IGP este faptul că toate produsele cu statut DOP trebuie să fie produse exclusiv cu struguri din zona în cauză, iar toate produsele cu statut IGP trebuie să fie produse cu cel puțin 85% din strugurii provenind din zona în cauză. [6]

Deși regulile de producție IGP nu sunt la fel de stricte ca și cele aplicate vinurilor DOP, există exemple celebre de vinuri cu IGP care dețin un respect mai mare (și preț mai înalt) decât omologii săi cu DOP. Acest lucru este deosebit de răspândit în Toscana, Italia, cel mai faimos și des utilizat titlu IGP aferent oricărei din cele 10 provincii a Toscanei (Arezzo, Firenze, Grosseto, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Prato și Siena), iar denumirile înregistrate sunt protejate pe întreg teritoriul comunitar împotriva:

- utilizării comerciale directe sau indirecte a unei denumiri înregistrate, în măsura în care produsele comercializate sunt comparabile cu cele înregistrate sub această denumire sau în măsura în care această utilizare permite exploatarea reputației denumirii înregistrate;
- utilizării abuzive, imitării sau evocării, chiar dacă originea veritabilă a produsului este indicată sau dacă denumirea protejată este tradusă sau însoțită de expresii precum „gen”, „tip”, „metodă”, „stil”, „imitație” sau alta similară;
- oricărei indicații false sau înșelătoare privind proveniența, originea, natura sau calitățile esențiale ale produsului, care figurează pe partea interioară sau exterioră a ambalajului, în materialul publicitar sau documentele aferente produsului în cauză;
- împachetării produsului într-un ambalaj de natură să creeze o impresie eronată cu privire la originea acestuia.

Vinul moldovenesc este în prezent exportat în multe state ale lumii. Piețele principale includ țările Comunității Statelor Independente (în special Federația Rusă, Belarus și Ucraina), țările Uniunii Europene (Polonia, Republica Cehă, Germania și România), Statele Unite ale Americii și China.

Prin urmare, interesul sporit al Republicii Moldova în promovarea vinurilor IGP și DOP ca tip de proprietate intelectuală poate fi explicat pe baza unui număr de motive și considerente comerciale, reieșind din beneficiile de la extinderea protecției indicațiilor geografice, deoarece DOP și IGP pot fi folosite ca mijloc de promovare în special a vinurilor pe piețele externe.



**Figura 1. Simbolurile IGP și DOP pentru Republica Moldova și Uniunea Europeană**

**Sursa:** [http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar\\_IG\\_DO\\_2014-06-10\\_AGEPI.pdf](http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar_IG_DO_2014-06-10_AGEPI.pdf)  
și <http://www.wine-searcher.com/wine-label-eu.lml>

Simbolurile denumirilor de origine și indicațiilor geografice protejate pot fi folosite de către Republica Moldova pentru a spori valoarea comercială a vinurilor (Figura 1.), în cazul în care caracteristicile lor speciale pot fi atribuite sau sunt strâns legate de originea lor geografică. Astfel caracteristicile speciale ale acestor vinuri vor fi apreciate de public și vor putea fi simbolizate prin indicarea sursei utilizate pentru identificarea vinurilor respective.

Vinuri fără o indicație geografică sunt considerate vinuri simple de masă - vinuri generice, vândute în principal pe piețele interne ale țărilor.

Avantajele pe care vinurile DOP și IGP le asigură considerăm că sunt următoarele:

- Produsele DOP și IGP vor ajuta producătorii de vinuri să obțină prețuri premium pentru produsele lor, în același timp asigurând calitate și siguranță pentru consumatori.
- Producătorii vor fi capabili să asigure un segment de piață stabil în comparație cu piețele fluctuante pentru produsele de larg consum.
- Produsele IGP vor genera o valoare adăugată indirectă la regiunea de origine. O astfel de legătură încurajează și diversifică turismul, de exemplu, traseul turistic „Drumul vinului”.
- Produsele DOP și IGP vor putea asigura transparența pentru consumatori.
- Asigurarea transparenței va putea consolida încrederea între producător și consumator, ceea ce va asigura o stabilitate pe piață.
- Vinurile DOP și IGP vor putea crea recompense economice pentru producătorii care utilizează metode specifice în regiunea în care vinul este produs în mod tradițional. În acest mod va fi posibil de dărâmat mitul precum că vinurile IGP și DOP sunt strâns legate de inovare.
- Vinurile DOP și IGP vor menține caracteristicile tipice ale produselor locale, vor asigura dezvoltarea lor, ținând seama de diversitatea culturală și tradițională.
- Produsele DOP și IGP pot să contribuie la diminuarea concurenței neloiale, prin protejarea micilor producători a unei arii geografice de către marile companii care pretind la producerea unor produse similare.
- Micile vinării vor fi capabile să creeze locuri de muncă în regiunile rurale astfel vor contribui la prevenirea exodului rural și îmbunătățirii coeziunii sociale.

Reieșind din cele menționate mai sus, reiterăm importanța gestiunii, promovării și protecției denumirilor de origine și indicațiilor geografice în consolidarea intereselor atât a companiilor cât și a economiei Republicii Moldova per ansamblu.

### **Bibliografie:**

1. Gaeta D., Corsinovi P., Economics, Governance, and Politics in the Wine Market European Union Developments., European Union: Palgrave Macmillan, 2014. 272 p. ISBN 9781137398499
2. European Union Wine Label Information, <http://www.wine-searcher.com/wine-label-eu.lml>, vizitat la 10.02.2015.
3. Oficiul Național al Viei și Produselor Vitivinicole din Romania, Istoricul denumirii de origine al vinurilor, <http://www.onvpv.ro/?pag=1009>, vizitat la 10.02.2015.
4. AGENȚIA DE STAT PENTRU PROPRIETATEA INTELECTUALĂ A REPUBLICII MOLDOVA, Indicații geografice, Denumiri de origine și Specialități tradiționale garantate, <http://www.agepi.gov.md/md/gi-ao-tsg/>, vizitat la 11.02.2015.
5. Munteanu S., Levițchi S., Rolul indicațiilor geografice și denumirilor de origine în promovarea produselor autohtone., AGEPI 2014, [http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar\\_IG\\_DO\\_2014-06-10\\_AGEPI.pdf](http://agepi.md/pdf/noutati/2014/1-Seminar_IG_DO_2014-06-10_AGEPI.pdf), vizitat la 14.02.2015.
6. Wines and wine sector products., [http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/product\\_labelling\\_and\\_packaging/sa0026\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/sa0026_en.htm), vizitat la 9.02.2015.
7. <http://lex.justice.md/md/328620/> Legea Nr. 66-XVI din 27.03.2008, privind protecția indicațiilor geografice, denumirilor de origine și specialităților tradiționale garantate

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ МНОГООБРАЗИЯ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР**

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

**Summary.** *In this article are discussed the urgent tasks of strategic human resource management under the conditions of diversity for business cultures. Based on the study performed by the authors of the article at a number of enterprises in the Republic of Moldova are settled the key factors and conclusions of a successful activity in an intercultural environment. There are formed the conclusions about the need to develop the intercultural competence of managers and employees of the enterprises.*

**Ключевые слова:** *стратегия, менеджмент человеческих ресурсов; многообразие культур; типы деловых культур; межкультурная коммуникация; конфликты; личностный потенциал.*

Основой динамичного развития бизнеса и достижения его конкурентоспособности, бесспорно, выступает профессионализация управления людьми в компании с учетом многообразия деловых культур.

В свою очередь, профессионализм менеджеров определяется их компетентностью использовать современные управленческие методы на стратегической основе.

Диапазон последних очень широк – от методов диагностики и решения проблем организации до инструментов оценки сотрудников, их взаимодействия и вознаграждения. Исследователи часто подчеркивают, что в своей практической деятельности управляющие в большей мере отдают предпочтение различным программам стимулирования, всевозможным оценкам качеств сотрудников с позиций их соответствия занимаемой должности и выполняемой работе, различным формам обучения [1, 2, 4].

Такой подход, на наш взгляд, укладывается в понятие или концепцию «управление персоналом» и носит в значительной мере реактивный характер («вопрос – ответ»), а не стратегический.

Отсутствие в ряду названных методов и подходов, отвечающих стратегическому менеджменту, способствующих в максимальной мере реализовывать человеческий потенциал,

к которым многие исследователи относят культуру компании (деловую, корпоративную, организационную) включает в себе проблему современного кадрового менеджмента.

В этой связи представляется, что задачей настоящей публикации может быть обоснование подходов, позволяющих рассматривать управление персоналом более широко с позиции стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Особую актуальность названная задача приобретает в условиях нарастающего влияния на успех в бизнесе существующего многообразия деловых культур.

В соответствии с этой задачей авторами данной публикации было предпринято исследование на ряде отечественных предприятий SRL: *Polimobil, Landotex, Interior-pro, Risvan, Pales-servis, Aptolent*, „*Autocurad, Sardisivin, Sigmatur-Com, Birovits, Trend*.

Они функционируют в различных сферах и областях бизнеса: грузовые и пассажирские перевозки; изготовление и установка пластиковых окон; мебельный бизнес; оптовая и розничная торговля и др.

Исследование проводилось посредством анкетирования и устного интервью. По результатам исследования все предприятия были подразделены на три группы. Первую группу составили компании, в которых большую часть менеджеров (более 59,0%) составили лица с преобладанием поведенческих характеристик, соответствующих моноактивной культуре.

Во вторую группу вошли организации, в которых заняты менеджеры, в большей мере ощущающие себя представителями полиактивного типа деловой культуры (более 73,0%). В третьей группе более половины менеджеров (61,0%) отметили присущие им и преобладающие поведенческие характеристики реактивной культуры.

Основываясь на литературе (см. библиографию [2, 4, 5]), далее представим ключевые характеристики названных выше типов деловых культур.

Моноактивная культура характеризуется предпочтением к: строгой пунктуальности; четкому соблюдению планов, графиков, инструкций, процедур, правил, процессов; последовательности выполнения работ; достижению индивидуальной результативности на основе разделения и систематизации; быстрому и четкому формированию целей; приверженности задачам по сравнению с межличностными отношениями.

Полиактивный тип деловой культуры проявляется в: стремлении менеджеров (сотрудников) к параллельному способу осуществления работ; приверженностью к межличностным отношениям при решении проблем и придании наибольшего значения внешним факторам и обстоятельствам в процессе выполняемых функций; смягчении границ между этапом формирования целей и этапом их реализации.

К реактивному типу культуры относятся менеджеры, поведение которых характеризуется: предпочтением к более длительному процессу формирования целей и значительно более быстрому их выполнению; стремлением изменять планы по мере достижения целей; реализацией планов и решений преимущественно посредством коллективной формы организации труда и коллективной ответственности.

Для получения более обоснованных результатов исследований было опрошено 119 человек, различающихся по типу культуры, гендерным характеристикам, возрасту, образованию, стажу работы и уровням менеджмента. Было опрошено не менее 12,0% – 15,0% менеджеров и сотрудников с каждого уровня управления.

Среди респондентов общей выборки 69% – 73% составили работники с высшим образованием. Около 82,0% опрошенных относятся к лицам в возрасте от 34-х до 45 и 50 лет. По гендерному критерию респонденты распределились следующим образом: 63,0% – женщины и 37,0% – мужчины.

Исследования показали, что в целом по выборке значительной части работников систематически и часто (37,0% и 41,0% соответственно) при решении кооперационных задач приходится взаимодействовать с сотрудниками в компании – представителями культуры, отличной от собственной. Такое взаимодействие у них занимает до 35,0% – 38,0% времени в общей продолжительности выполняемой работы.

Еще более значительная доля рабочего времени (до 75,0% – 77,0%), по мнению 56,0% менеджеров и сотрудников, тратится на кооперационное решение вопросов с участниками внешней среды (партнерами, поставщиками и др.) – представителями отличной от их типа деловой культуры.

Подчеркнем, что многообразие деловых культур как фактора, влияющего на успех деятельности, проявляется в том, что до 74% респондентов общей выборки поддерживают это современное видение эффективного делового взаимодействия. Более того, позитивным аспектом здесь следует считать то, что они разделяют ключевое кредо стратегического менеджмента в межкультурной среде. Оно сводится к следующему: «Нет плохих культур, а есть разные культуры, и в межкультурной деловой коммуникации необходимо исключать столкновения культур, а эффективно следует идти к взаимопониманию» [2, 4, 5]. При этом в процессе совместного решения проблем в контексте межкультурной коммуникации возможны и бывают конфликты, возникают конфликтные ситуации. Утвердительно на данный вопрос ответили до 79,0% опрошенных, составивших общую выборку.

Рассматривая аспекты конфликта в организациях, на наш взгляд, следует исходить из того, что конфликты, как несогласие сторон, возникающее в процессе общения и взаимодействия индивидов между собой, существуют столько, сколько существует человек. В проводимом исследовании мы основывались на положениях научной области конфликтологии, изучающей причины конфликтов, их типологию, этапы, стили и методы разрешения конфликтов [3].

Научное объяснение конфликтов в жизни общества имеет богатую и большую историю. Так, первые исследования рационального осмысления природы социальных конфликтов, как известно, принадлежит древнегреческим философам. Отметим, что на всем протяжении истории развития научной мысли о конфликтах сложилось следующее довольно широкое понимание конфликтов как столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов, сил сторон. Уделялось внимание как позитивной, так и негативной ролям конфликтов в обществе, социально-экономических системах. В современных бизнес-организациях названные роли конфликтов выражаются следующей их типизацией – функциональные (позитивные или конструктивные) и дисфункциональные (негативные или деструктивные).

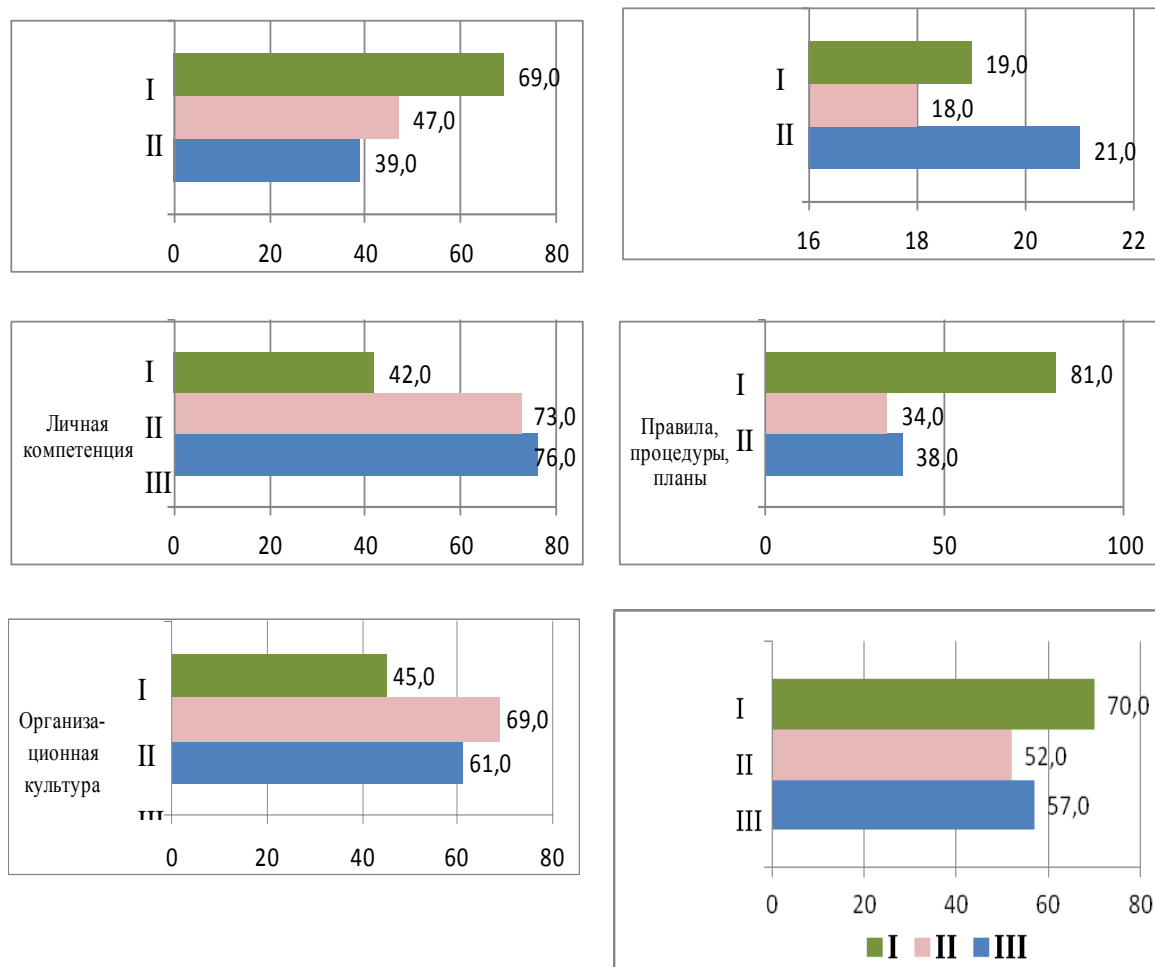
Конструктивные конфликты и их позитивное влияние на развитие компании можно свести к следующим характеристикам: устранение или снижение напряженности между конфликтующими сторонами; уточнение возможностей оппонировавшей стороны; установление баланса сил, например, иерархии (статуса, власти) и социального контроля (лидерства, групп, команд); повышение сплоченности (группы); улучшение внутренней интеграции работников вокруг миссии, целей, стратегий компании в ее противоборстве с внешней средой; диагностика проблем и уточнение условий и факторов осуществления эффективных инноваций.

Неконструктивные конфликты могут привести: к неоправданным человеческим эмоциональным затратам и потерям; ухудшению социально-психологического климата, ослаблению корпоративной культуры (сплоченности); к снижению уровня сотрудничества; к созданию «каскадного конфликта».

Предпринятое авторами настоящей публикации исследование показало, что соотношение конструктивных и неконструктивных конфликтов при решении проблем сотрудниками в межкультурной среде по данным общей выборки составляет 69,0% к 31,0%.

При этом ответы на вопрос: «Какие факторы являются ключевыми в разрешении межкультурных деловых конфликтов, способствующих реализации личностного потенциала по группам исследуемых предприятий» распределились следующим образом (см. рис.1).





**Рис.1. Факторы, влияющие на разрешение конфликта (в % к числу респондентов по группам)**

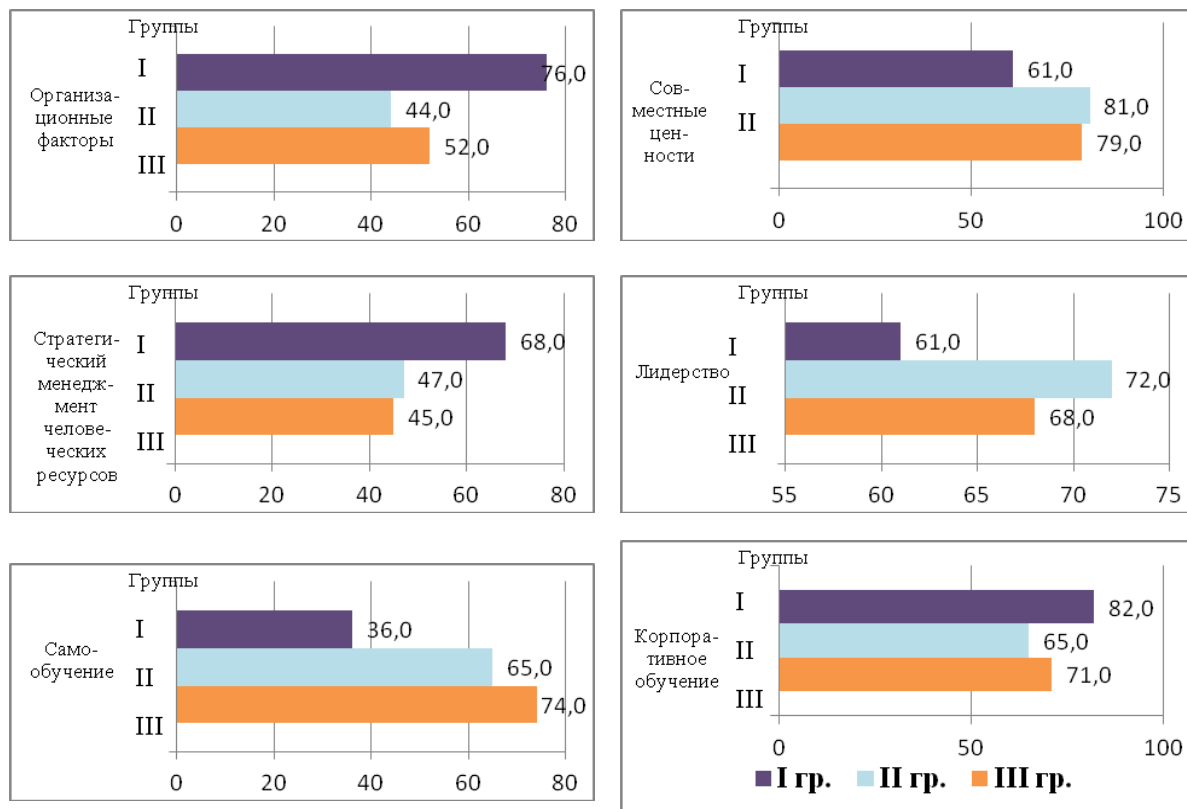
Наибольшее значение в компаниях с доминирующим значением моноактивной культуры ключевое значение в разрешении конфликтов приобретают: личное участие руководителя (статус, власть); правила, процедуры, процессы; успешные стратегии управления человеческими ресурсами.

Для сотрудников в компаниях с преобладанием номинальным и реактивным типом деловой культуры наибольшее значение имеют личная компетенция, лидерство и корпоративная культура. Одинаково незначительное значение отмечается сотрудниками (18,0 – 21,0%) во всех трех группах корпоративное обучение, личный и профессиональный коучинг.

Респондентами допускается недооценка влияния личностного потенциала менеджеров и сотрудников, сформированного на основе межкультурной компетенции: во-первых, на конструктивное решение проблем инновационного стратегического порядка (23,0% – 27,0% – данные по всей выборке); во-вторых, на повышение сбалансированности миссии, целей, стратегий, задач и процессов деятельности (19,0% – 21,0% от общего числа респондентов); в-третьих, на достижение стратегической конкурентоспособности (ключевых показателей деятельности – 17,0% – 20,0%); в четвертых, на улучшение взаимодействия между сотрудниками при совместном решении оперативных задач (18,0% – 20,0%).

Исследование позволяет считать, что межкультурная компетенция пока не рассматривается большинством сотрудников как ключевой фактор реализации личностного потенциала. По данным всей выборки, например, образовательный профессиональный и квалификационный потенциал достаточно полно удается реализовывать 57,0% респондентам, лидерский – 21,0% – 23,0%, творческий и коммуникативный – 32% и 39,0%

соответственно. Проявляющаяся недооценка значимости межкультурной компетенции (фактора) в управлении человеческими ресурсами негативно сказывается на осуществлении такой конкурентной стратегии межличностного взаимодействия сотрудников и менеджеров в анализируемых компаниях как «выигрыш – выигрыш». О значимости подобного стиля коммуникации для своей карьеры и успеха отметили лишь чуть более третьей части респондентов (данные всей выборки). Для того чтобы анализируемая стратегия межличностного взаимодействия была реализована на исследуемых предприятиях, необходимо учитывать факторы, ее определяющие с учетом особенностей деловой культуры (см. рис.2).



**Рис. 2. Факторы, определяющие стратегию «выигрыш – выигрыш» (в % к числу респондентов по группам)**

Наибольшее число опрошенных в первой группе предприятий (с преобладанием моноактивной культуры) считают наиболее значимыми организационные факторы при реализации рассматриваемой стратегии (76,9%), стратегический менеджмент (69,0%). Для менеджеров и сотрудников с чертами полиактивной культуры наиболее влиятельными являются совместные ценности (81,0%) и лидерство (72,0%).

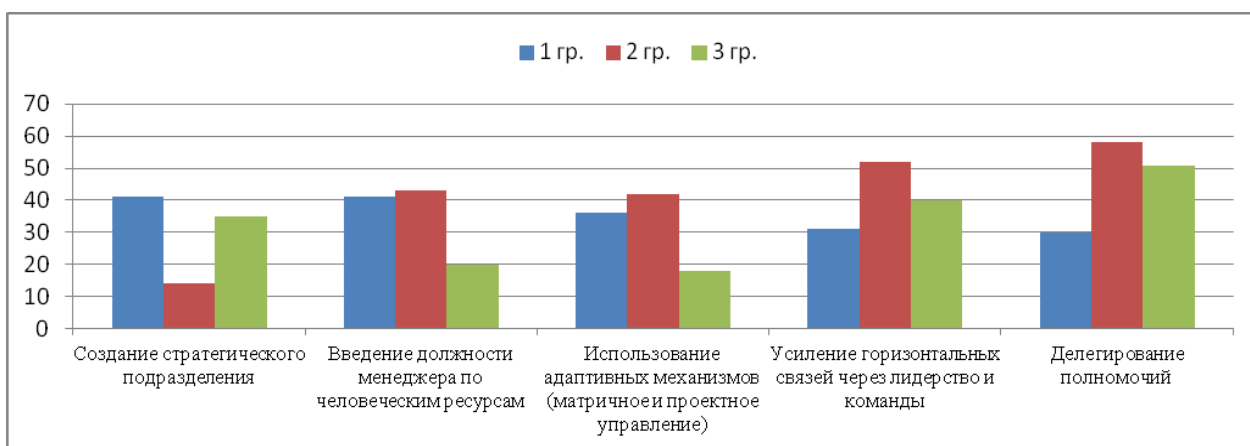
Несколько меньшее значение (влияние) оказывают эти факторы – совместные ценности и лидерство на людей, тяготеющих к реактивной деловой культуре – 79,0% и 68,0% соответственно. Причем самообучение является более значительным для стратегии «выигрыш – выигрыш» в условиях реактивной культуры (74,0%) по сравнению с моно- и полиактивными типами культур. Очевидно, что более гармоничные взаимодействия сотрудников и менеджеров в компании в рамках стратегии «выигрыш – выигрыш» способствует развитию менеджмента участия в части разработки и реализации стратегии предприятия.

В зависимости от особенностей деловой культуры, преобладающей в компании, различаются и формы, и уровни стратегического участия сотрудников. Так, в компаниях преимущественно с моноактивной культурой отношение сотрудников к стратегическим целям предприятия в основном исчерпывается их выборочным ознакомлением со стратегией (32,0%).

Участие в обсуждении, в аналитике и разработке стратегии доминирует у сотрудников с полиактивной деловой культурой. Положительно ответили 43,0% и 57,0%. Сотрудники, ощущающие себя представителями реактивного типа культуры, в большем своем числе до 55,0% – 57,0% отметили, что они участвуют в реализации среднесрочных, тактических решений и планов.

Выводы и рекомендации.

- Для повышения уровня стратегического влияния на качество составляющих систему управления человеческих ресурсов на исследуемых предприятиях (планирование потребности в человеческих ресурсах, найм, мотивация и стимулирование, вовлеченность/участие, корпоративное обучение, командное взаимодействие, карьерное продвижение, по оценке респондентов, являются следующие организационные преобразования в блоке «управление человеческими ресурсами» (см. рис.3).



**Рис. 3. Стратегические организационные преобразования функционального блока «управление человеческими ресурсами» (в % к числу опрошенных, по группам предприятий)**

- Востребованные организационные преобразования человеческих ресурсов на анализируемых предприятиях могут способствовать актуализации и успешной реализации личных стратегий менеджеров и сотрудников, связанных с: осуществлением вертикальной и горизонтальной типов карьер с учетом наращивания межкультурной компетенции (межкультурного потенциала). Привлекательной данная стратегия пока остается для 25,0% респондентов в первой группе предприятий и 19,0% и 21,0% во второй и третьей группах соответственно. К сожалению, следует отметить, что значительная часть, около 60,0% опрошенных, сотрудников и менеджеров придерживаются личной стратегии, характеризующейся продолжением работы в компаниях, не актуализируя для себя межкультурный потенциал.

Складывающаяся в настоящее время ситуация в менеджменте предприятий испытывает нарастающее значение многообразия культур и востребованность в связи с этим межкультурного потенциала и компетенции.

#### **Библиография:**

1. BÎRCĂ A. *Managementul resursele umane*. Chişinău: ASEM, 2006.
2. BURDUŞ, Eugen *Management comparat Internaţional*. Ed. a 4 a. - Bucureşti: PRO Universitaria, 2012..
3. ГРОМОВА О.Н. *Конфликтология*. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКСМОС, 2010.
4. *Сравнительный менеджмент* / Под ред. С.Э. Пивоварова. СПб.: Питер, 2006.
5. ПИВОВАРОВ С.Э. *Международный менеджмент: Учебник для вузов*. – СПб.: Изд-во Питер, 2000.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ.

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

**Summary.** *Management of project risks - an important part of the project. Skillfully anticipate possible danger to calculate its likely outcome, and in the case of negative indicators give up or event can have a decisive role for the whole outcome of the project. This article explains the role of the subsystem project risk management, clarifies the basic concepts related to project risk: quantitative, qualitative analysis, risk levels on the admissibility, different methods of risk analysis, as well as methods of risk reduction and management.*

**Ключевые слова:** *управление проектами, риск-менеджмент, проектные риски, идентификация рисков, анализ рисков, уровни риска, методы снижения риска, управление риском.*

В последнее время широко используется понятие проектного менеджмента как особого вида управленческой деятельности, направленного на осуществление эффективной реализации какого-либо проекта. Эффективное управление проектом позволяет четко и правильно разработать и обосновать концепцию проекта, осуществить его системное планирование на всех фазах жизненного цикла, организовать реализацию проекта, обеспечить эффективный контроль, регулирование, а также проведение необходимых изменений. Не последняя роль принадлежит и идентификации, анализу и управлению проектными рисками. Разработка правильной стратегии управления рисками во многом влияет на дальнейшую реализацию проекта. Следует отметить, что единожды принятое решение относительно стратегии управления того или иного риска не является конечным, а его необходимо постоянно анализировать и пересматривать.

Необходимость управления проектными рисками связана со средой функционирования проектов и принятия решений, которая, зачастую выступает как среда неопределенности или риска.

Исходя из общей теории риск-менеджмента, риски разделяются по возможному результату на: *чистые* и *спекулятивные*. Так, первые могут принести только отрицательный, или негативный результат, в то время, как вторые, могут принести как положительный, так и отрицательный результат. Таким образом, задачей проектного риск-менеджера будет являться возможное избежание проявления негативного воздействия рисков и их ненаступление (в первом случае), или наступление позитивного воздействия во-втором.

В процессе **анализа** риски проекта можно разделить на те, которые возможно предвидеть, иногда даже просчитать, пользуясь различными методиками, и те, которые трудно или невозможно идентифицировать. В зависимости от принадлежности к той или иной группе, можно либо разработать ответные действия или корректирующие мероприятия, либо, не имея представления о возможности возникновения, выделить резерв на непредвиденные обстоятельства.

*Анализ проектных рисков* включает два этапа:

- *Качественный анализ*, который предполагает идентификацию возможных рисков, свойственных данному типу проекта и факторов, воздействующих на риски,
- *Количественный*, подразумевающий проведение конкретных расчетов, связанных с возникновением риска, а также изменением эффективности реализации проекта в случае его возникновения.

Существуют различные количественные методы анализа и оценки рисков. На наш взгляд, интерес для исследователя представляет распределение рисков по степени допустимости по различным категориям, от незначительных рисков, или последствий, которые могут отразиться на результате проекта, до катастрофических.

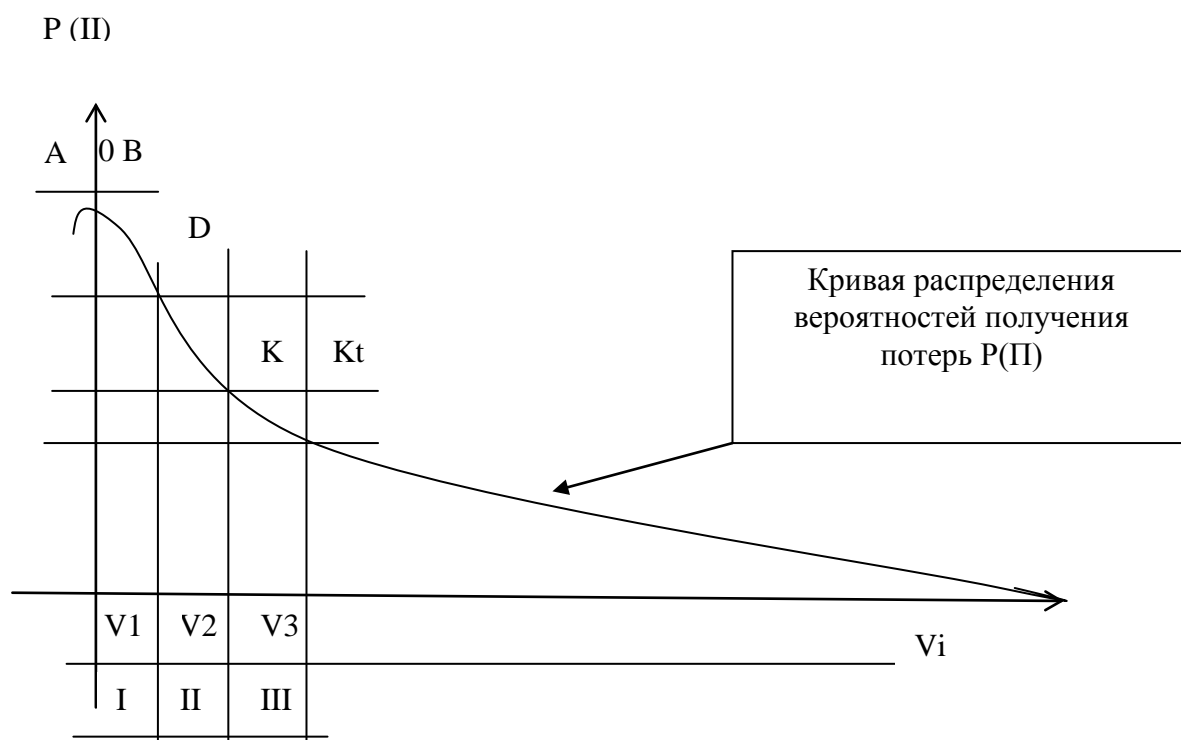
Уровни рисков событий по степени допустимости представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Последствия рисков на результаты деятельности проекта в зависимости от уровня допустимости**

Коэффициент	Последствия	Изменение стоимости	Изменение времени	Изменение качественных характеристик
1	Незначительные последствия	Незначительное увеличение стоимости	Незначительное увеличение времени	Незначительное понижение качества
2	Допустимые последствия	Увеличение стоимости менее чем на 10%	Увеличение времени менее чем на 5%	Затронуты второстепенные области качества
3	Значительные последствия	Увеличение стоимости на 10-20%	Увеличение времени на 5-10%	Затронуты основные области качества
4	Критические последствия, реализация которых может привести к значительным потерям	Увеличение стоимости на 20-40%	Увеличение времени на 10-20%	Низкое качество, неприемлемое для заказчика
5	Катастрофические последствия, реализация которых может привести к прекращению проекта	Увеличение стоимости более чем на 40%	Увеличение времени более чем на 20%	Реализация проекта и его конечный продукт бесполезны

Значения в таблице 1 могут варьировать в зависимости от уровня допустимости того или иного проекта, так хозяин проекта может установить свои значения на риски по уровню допустимости, но, в среднем, они не будут сильно отличаться от представленных выше.

Показатели рисков проекта и их допустимый уровень можно представить и схематически. На рисунке представлены зоны, определяющие уровни рисков.



**Рисунок 1. Показатели рисков и их допустимого уровня [ 4 ]**

Так, из рисунка видно, что существует 3 характерных зоны риска: I- допустимого риска, II- критического риска и III- катастрофического риска. Если на кривую вероятности получения потерь Р(Π) нанести граничащие точки рисков, D, K, Kt, то возможно установить вероятности возникновения данных рисков.

В случае отсутствия необходимого объема информации относительно вероятности наступления рисков, пользуются показателями субъективной вероятности, то есть методами экспертных оценок, который, чаще всего, проводится на начальном этапе проекта. Основным достоинством этого метода является отсутствие необходимости в дорогостоящих программных средствах и простота расчетов, а недостатком – сложность подбора экспертов и в какой-то мере их субъективизм.

Чаще всего, результатом выполнения анализа рисков является выделение отдельного раздела бизнес-плана проекта, в котором, кроме анализа, будут уточнены все меры, предотвращающие воздействие рисков на эффективность реализации проекта.

Одним из распространенных методов анализа проектных рисков является *анализ показателей предельного уровня*. Сущность метода заключается в установлении такого предельного значения какого-либо параметра, при котором чистая прибыль от проекта будет равна нулю. При использовании этого метода прибегают к расчету точки безубыточности. При этом необходимо затраты проекта разделить на постоянные и переменные. К постоянным затратам относят: сырье, основные материалы и комплектующие, энергию на технологические цели, расходы на оплату труда производственных рабочих, к переменным: коммунальные платежи, обслуживание и ремонт, запчасти, административные затраты, затраты на сбыт и другие.

Таблица 2 раскрывает структуру затрат исследовательских проектов Республики Молдова на переменные и постоянные, из которой следует, что доля переменных значительно выше постоянных: 98,9% и 95,7% за 2012 и 2013 годы соответственно. При этом в 2013 году снизилась общая сумма затрат на проекты на 12,2 млн.леев соответственно.

**Таблица 2. Структура затрат на исследовательские проекты в Республике Молдова за 2012-2013, млн.леев [7]**

Затраты	2012	В т.ч. на гос.предприятиях	2013	В т.ч. на гос.предприятиях
Постоянные	14,1	13,2	15,4	13,9
Переменные	354,1	300,1	340,7	299,9
<b>Всего</b>	<b>368,2</b>	<b>313,3</b>	<b>356,0</b>	<b>313,8</b>

В продолжении исследования структуры расходов в исследовательских проектах Республики Молдова, в таблице 2 представлена структура переменных затрат в исследовательских проектах в Республике Молдова за 2012-2013гг, из которой видно, что основной удельный вес приходится на затраты на содержание персонала, это 71,2 и 72,4 соответственно, материальные затраты занимают значительно меньший процент -18,6 и 19,4, к оставшейся части отнесены прочие расходы.

**Таблица3. Распределение переменных затрат в исследовательских проектах, реализованных в Республике Молдова в 2012-2013гг, % [7]**

Затраты	2012	2013
Затраты на персонал	71,2	72,4
Материальные затраты	18,6	19,4
Прочие текущие расходы	10,2	8,2

Кроме вышеперечисленных можно выделить *метод анализа чувствительности проекта*, который заключается в измерении влияния изменений рискованных факторов на эффективность проекта. При данном методе изменяется лишь одна величина и отслеживается, каким образом её изменение может повлиять на исход события. Также широко используется *анализ сценариев развития проектов*, который, в отличие от предыдущего, позволяет оценить влияние одновременного изменения нескольких

переменных. *Метод дерева целей* позволяет графически представить возможные сценарии развития проекта.

После детального анализа рисков, менеджер проекта должен определить, стоит ли рисковать, или лучше вообще отказаться от воздействия того или иного риска. При втором варианте (отказа), следует учитывать риск потерянной выгоды, от нереализации какого – либо мероприятия. В случае положительного варианта необходимо выбрать меры снижения или управления рисками.

В общем смысле методы снижения рисков можно разделить на группы:

- Диверсификация, или распределение рисков;
- Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов;
- Страхование рисков.

Кроме того, важное значение имеет правильная организация работ по управлению рисками проекта, которая должна вестись на всех этапах жизненного цикла проекта, от предпроектного обоснования инвестиций, вплоть до завершения.

Важно учесть, что к анализу и управлению рисками проектов следует подходить не как к статическому явлению, а как к динамическому процессу, на который необходимо оказывать воздействие в зависимости от изменения ситуации. Выявить риск и оценить его влияние на результаты проекта в зависимости от изменения ситуации повысит шансы проекта в долгосрочной перспективе.

Кроме того, очевидным является то, что полностью от риска отказаться невозможно, поэтому использование *концепции приемлемого риска*, которая подразумевает определение его компромиссного уровня, будет разумным для реализации инвестиционного проекта. Правильный метод управления риском должен стать составной частью стратегии управления проектом.

#### ***Литература:***

1. COȘEA, M., NASTOVICI, L., *Evaluarea riscurilor*, București: Editura Economică, 2000.
2. STINI, L. *Managementul riscurilor în afaceri*, Chișinău, ASEM, 2010, 222p.
3. БАЛДИН К.Б., ВОРОБЬЕВ С.Н., *Управление рисками*, Москва: ЮНИТИ, 2005
4. МАЗУР И.И., ШАПИРО В.Д., ОЛЬДЕРОГГЕ Н.Г. *Управление проектами*, Москва: ОМЕГА-Л, 2004, 664с.
5. ЧЕРНОВА Г.В., КУДРЯВЦЕВ А.А.: *Управление рисками*, Москва: Проспект, 2007,160с.
6. Холмс, Эндрю *Риск-менеджмент*, Москва: ЭКСМО, 2007, 304с.
7. <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=438>

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ – КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИИ**

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

**Summary.** *The article examines the management process of organizational culture, which involves its formation, maintenance, and improvement if necessary.*

*The basic functions of organizational culture management are given, such as: planning process of the formation and development of organizational culture; organization and coordination of works execution, as well as control over these activities; development of a motivation system to implement programs of organizational culture formation and development for employees at all levels. The reasoning for importance of managing organizational culture for Moldovan enterprises is provided.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, управление организационной культурой, управление формированием, поддержанием и развитием организационной культуры.*

Во многих преуспевающих компаниях мира ведется целенаправленная работа по формированию полезных качеств организационной культуры и управлению ею.

Некоторые компании Молдовы также начинают осознавать потребность формирования и развития организационной культуры, позволяющей наиболее эффективно достигать целей компании и экономического успеха на рынке.

Формирование культуры организации начинается с момента возникновения самой компании. Традиционно культура закладывается основателем фирмы (предпринимателем) или руководителем организации. Именно его ценности и методы управления воплощаются в культуре фирмы.

Яркими примерами личностей, повлиявших на становление и развитие организационных культур всемирно известных фирм, являются Г. Форд («Ford Motor Company»), Т.Ватсон («IBM»), У.Дисней («Disney Co»), Д.Паккард («Hewlett Packard»).

К сожалению, не все основатели компаний обладают способностью сразу сформировать организационную культуру, поэтому либо ее должны формировать другие члены организации, либо она формируется сама под влиянием различных факторов. При этом, мало вероятно, что культура, сформировавшаяся сама, будет именно той культурой, которая необходима компании для успешного развития бизнеса.

Следовательно, организационная культура может возникать и формироваться как осознанное, так и неосознанное явление. Неосознанно культура фирмы формируется под влиянием менталитета людей, культуры самой страны, национальной культуры. Соотношение в компаниях осознанного и неосознанного формирования культуры по подсчетам специалистов следующее:

	<b>Осознанно сформированная культура</b>	<b>Неосознанно сформированная культура</b>
Западные компании	70 %	30%
Молдавские компании	20%	80%

Поэтому руководству любой компании важно формировать эффективную организационную культуру, которая поддерживала бы стратегию организации.

Организационная культура как объект управленческих воздействий обладает противоречивым характером. Основное противоречие заключается в необходимости, с одной стороны, поддерживать ее с помощью традиции, с другой - проводить изменения, соответствующие требованиям меняющейся внешней среды. Традиции обеспечивают стабильность, целостность организации, слаженность взаимодействия и приверженность работников к организации и ее целям. Но традиции могут стать одновременно фактором, сдерживающим перемены, тормозящим развитие, если уже не отвечают меняющимся требованиям времени. Поэтому основная задача руководства в сфере организационной культуры заключается в сознательном воздействии на нее и целенаправленном внесении изменений, соответствующих целям организационного развития, т. е., в управлении организационной культурой.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, поддержание и, при необходимости, изменение и совершенствование.

Формирование организационной культуры заключается в осуществлении определенных действий, направленных на разработку системы норм, правил, ценностей, представлений для достижения стоящих перед организацией целей.

- Формирование организационной культуры предполагает использование таких мер, как:
- определение целей организации (например, высокое качество продукции, обеспечение конкурентоспособности, получение высокой прибыли, служение народу и т. п.);
  - разработку ценностей и норм организации;
  - разработку фирменных знаков и символов;



- формирование образов и образцов поведения, воплощающих ценности и нормы организации;
- разработку кадровой стратегии.

Формирование организационной культуры предполагает «привитие» единых ценностей всем работникам организации. Успех в решении данной задачи зависит от того, насколько провозглашаемые руководством организационные ценности соответствуют ценностным ориентациям работников. Если ценностные ориентации работников и руководства организации не будут соответствовать друг другу, то это приведет к разнообразным конфликтам, разочарованиям, которые повлекут снижение результатов деятельности организации.

Поддержание организационной культуры является частью процесса управления ею и имеет место в случае, если сформировавшаяся организационная культура удовлетворяет требованиям внутренних и внешних сторон организации, соответствует избранной миссии и стратегии.

Поддержание организационной культуры осуществляется в рамках таких процессов, как набор персонала, социализация работников, признание и продвижение сотрудников.

Если сотрудник успешно прошел отбор и воспринял культуру организации, то он оказывается «зачисленным в ее ряды». Успешная деятельность нового сотрудника требует признания его как члена организации, поощрения его достижений. При этом признание может заключаться в том, что сотрудника ставят в пример другим, поощряют морально и, при возможности, материально. Продвижение его по карьерной лестнице также способствует поддержанию организационной культуры, которая выбрала своей целью достижение не только организационных, но и личностных успехов.

Изменение организационной культуры оказывается необходимым в случае, если она не соответствует выбранной стратегии, не способствует организационному развитию.

Изменение организационной культуры представляет собой воздействие со стороны руководителей, направленное на изменение элементов организационной культуры с целью выживания организации и (или) повышения эффективности ее функционирования.

Таким образом, управление организационной культурой представляет собой достаточно сложный процесс, требующий всестороннего и глубокого анализа культуры организации, учета многообразных факторов, воздействующих на организационную культуру, разработки соответствующих механизмов управления ею. При этом целью управления является организационное развитие.

Управленческое обеспечение процесса формирования и развития организационной культуры осуществляется в соответствии с основными функциями управления и включает в себя:

1. Планирование процесса формирования и развития организационной культуры.
2. Организацию и координацию исполнения работ по формированию и развитию организационной культуры.
3. Контроль за выполнением работ.
4. Разработку системы мотивации реализации программы формирования и развития организационной культуры для работников всех уровней.

*Планирование процесса формирования и развития организационной культуры* представляет собой выбор стратегии ее развития, разработку программы и планирование работ в рамках выбранной стратегии.

Процесс планирования организационной культуры подчиняется общим закономерностям внутрифирменного планирования. Поэтому предплановый этап предполагает анализ сложившейся организационной культуры, определение степени ее эффективности, т.е. соответствия выработанной руководством стратегии. Выявление позитивных и негативных ценностей.

На практике культуру, сложившуюся в организации можно изучать различными способами, среди которых:

- интервью;

- анкетный опрос;
- анализ документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- анализ сложившейся практики управления.

**Интервью** – это устный опрос работников фирмы по заранее разработанным вопросам:

- Опишите культуру, которая сложилась в Вашей организации;
- Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в Вашей организации?
- Каких правил и традиций придерживаются сотрудники организации в работе и при проведении досуга?
- Какие события отмечаются в Вашей организации?
- Что люди приветствуют?
- Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?
- Какие изменения в организации работы, в отношении к делу хотели бы видеть работники?

**Анкетный опрос** – это анонимный опрос сотрудников с использованием специально разработанных анкет.

**Анализ документов.** Культура организации находит свое отражение также и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). И хотя живая культура больше отражается в представлениях о ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не рекомендуется. Анализ документов может помочь выявить основные представления руководства, причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом – между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Каково реальное отношение к сотрудникам? Есть ли положение о премировании и по каким параметрам оно осуществляется?

**Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.** Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка (режим труда и отдыха, фирменная одежда). Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений между подчиненными и руководителями.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил, направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную стратегию организационного развития. Все больше руководителей, как в Молдове, так и за рубежом, начинают осознавать, что нельзя созерцательно относиться к сложившимся в организации традициям («что выросло, то выросло»), а необходимо активно выстраивать, формировать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития.

Например, характерным ритуалом в Молдове является обряд чествования нового сотрудника, когда с первой зарплаты он устраивает угощение для сослуживцев. Интересно, что в США, чтобы отметить первый месяц работы нового сотрудника, напротив, менеджер и сослуживцы приглашают его на ужин или барбекю (пикник на природе с закуской, которая готовится на гриле).

**Анализ сложившейся практики управления.** Сложившаяся в организации практика управления также является источником информации о существующей культуре предприятия. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников), каковы преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации – все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Таким образом, анализ сложившейся в организации культуры позволяет выявить позитивные ценности, которые помогают реализации ее стратегических целей и негативные ценности, которые мешают этому и отрицательно влияют на эффективность работы организации в целом. Это все затем учитывается при планировании развития организационной культуры

*Организация, координация и контроль за выполнением работ* представляет собой создание структуры управления формированием и развитием организационной культуры; составление приказов, распоряжений, планов и другой документации; финансовое обеспечение реализации программы формирования и развития организационной культуры и т.п.

Для успешного формирования культуры фирмы и снижения сопротивления персонала необходимо создать *систему мотивации реализации программы формирования и развития организационной культуры* для работников каждого уровня.

Руководителям вновь создающихся организаций следует иметь в виду, что организационная культура возникает в любом случае, даже без желания руководства, с момента создания организации. Такая неконтролируемая организационная культура может оказаться фактором, препятствующим успешному функционированию и развитию фирмы. Любой процесс в организации должен быть управляемым. Поэтому с первых минут существования организации руководству необходимо целенаправленно формировать организационную культуру и управлять ею.

Менеджмент современных организаций не может упускать из виду управление организационной культурой, формирование ее в нужном для организации направлении. Конечно, процесс формирования организационной культуры и управления ею сложен, требует значительных затрат времени и усилий, высокого профессионализма руководителей. Однако сильная культура организации, выполняя свои функции, обеспечит создание особого образа фирмы, отличного от других организаций. Это позволит потребителям выделить данную фирму среди аналогичных. Формирование же позитивного имиджа является немаловажным фактором обеспечения конкурентного положения на рынке.

#### **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. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М. 2009.
5. Томилов В.В. Культура предпринимательства. С.Пб.: Питер, 2000.
6. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург: ИТМО, 2008.

### **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИСКУССТВО**

**ХРИЩЕВ Ирина, д-р, ст. преп.  
Кафедра «Менеджмент», МЭА, г. Кишинев, Р. Молдова**

**Summary.** *Psychology and enterprise are related to each other much closer, than can seem to the ordinary man that to the certain pores did not go deep in particular to psychology of enterprise. In actual fact an enterprise has because of possession the art of effective management productive forces and purposeful perfection of productive relations. In fact all new, the best and durable nevertheless produce not machines, namely certain people being with each other in certain relations. It turns out that exactly the harmonious command of professionals appears the major instrument of any production, and most important commodity with that it is necessary to have business to the businessman, labour force having a different price depending on her quality and productive potential appears.*

Психология и предпринимательство связаны друг с другом гораздо теснее, чем может показаться обычному человеку, который до определенных пор не вникал в особенности психологии предпринимательства. В действительности предпринимательство имеет ввиду владение искусством эффективного управления производительными силами и целенаправленного совершенствования производственных отношений. Ведь все новое, лучшее и прочное все-таки производят не машины, а именно конкретные люди, находящиеся друг с другом в определенных отношениях. Получается, что именно гармоничная команда профессионалов оказывается важнейшим инструментом любого производства, а самым важным товаром, с которым приходится иметь дело предпринимателю, оказывается рабочая сила, имеющая различную цену в зависимости от ее качества и производительного потенциала. Одной из важнейших забот любого предпринимателя является всестороннее и непрерывное развитие качества привлекаемых им к производственному процессу рабочих команд. Даже изобретя новый товар или услугу, правильно и грамотно составив технологическую схему их реализации, руководитель любого производства должен осуществлять контроль за соблюдением технологических предписаний, что обязывает к активным взаимодействиям с людьми.

Кроме высокой квалификации и трудовой дисциплины, необходимо еще и активное усердие работника, и гармоничные взаимодействия друг с другом всех членов команды, чего без высокой мотивации на достижение лучших результатов в труде не достичь. Искусство же мотивации вовсе не сводится к элементарным вербальным манипуляциям или закулисным политиканству менеджера. Сегодняшний менеджмент осваивает стратегии контекстного мотивирования, эффективность которых обеспечивают профессионалы в области человеческих отношений. Так что управлять работниками без помощи профессионального специалиста-психолога становится попросту невозможным. В дальнейшем эта проблема ничуть не обещает сойти на нет и спонтанно рассосаться. Как раз по мере становления развитого профсоюзного движения, которое неизбежно в скором времени придет и на наши предприятия, не исключая частные, помощь профессионального специалиста-психолога будет совершенно необходима, если предпринимателя действительно интересует конечный результат, и он стремится к максимальному использованию творческого потенциала всего организованного им коллектива.

Не следует забывать, что само по себе приглашение психолога вовсе не отменяет необходимости применения других мер усиления труда (организационных, финансовых, технологических), но придает им столь желанные респектабельность и покров, хотя недоброжелатели смело назовут всю систему максимизации производительности наемного труда "потогонной". Специалисты в области психологии бизнеса утверждают, что успешным оказывается только тот предприниматель, который **обладает необходимым минимумом организационных способностей**, а именно:

- 1) *выраженной мотивацией к структурному оперированию данными, умением считать и планировать,*
- 2) *психологическими талантами (использование собственной интуиции, коммуникационная компетентность, понимание особенностей и преимуществ окружающих людей).*

Действительно, современная симбиотическая парадигма экономики, предписывающая принципиальную обязательность полноценного межлического сотрудничества, не допускает удаления руководителя от проблем, с которыми сталкиваются его подчиненные. Вследствие непрерывного взаимодействия с окружающими, из-за постоянных стрессов и регулярных сбоев в развитии рабочих программ, как в отдельном работнике, так и в целостных командах накапливаются погрешности, дисгармонии и ошибки, которые должны быть выявлены и преодолены. Их называют по-разному – "*шлак неадекватности*", "*мусор дезадаптации*" или "*заболевания жизненных миров*". Однако развитие бизнес-процесса необходимо требует гарантированного избавления от их накопления, которое рискует привести фирму к внутренним разладам, чреватых потерей конкурентоспособности и творческой эффективности.

Итак, накапливающихся проблем, с которыми приходится иметь дело сотрудникам, декларациями не отменить, с ними надо что-то делать. Перед руководителем стоит непростой выбор. Если начать возиться с душевными проблемами подчиненных и периодически возникающими разногласиями в трудовом коллективе, то никаких сил не хватит на управление главным процессом развития дела. Потери времени ввиду явного недостатка психологической компетентности неизбежны. Если упрямо игнорировать сам факт накопления разлада в бизнес-команде, то рано или поздно паровой котел накапливающихся негативных эмоций и всевозможных рассогласований позиций и отношений приведет к неизбежному ситуационному взрыву, чреватому непредсказуемыми последствиями и для дела, и для самого предпринимателя. Наконец, можно вовремя выявлять и преодолевать накапливающиеся недоразумения и упреждать развитие потенциальных конфликтов, а также обучать членов команды самостоятельно справляться с собственными проблемами. Однако провести подобную работу способен лишь профессионал в области психологии, предметом заботы которого являются жизненные миры сотрудников фирмы и отношения между ними.

**Бизнес** – это развитие людей, развитие через людей и развитие для людей. Следовательно, вовсе не экономика и не финансы оказываются главными предметами изучения будущих бизнесменов, а именно психология, изучение которой ведет к пониманию внутренней жизни окружающих людей. Бизнес и психология действительно близки по своему смыслу. Бизнес – это расцвет единства заинтересованного труда, полноценного здоровья и творческих идей. Психология – это дисциплина, ориентированная на развитие работоспособности, укрепление благополучия и освоение людьми ресурсов их собственной глубинной одаренности. В некоем смысле бизнесмены и психологи оказываются коллегами, занятыми единым делом – способствующими развитию жизни людей. При этом главное понимание, полнота которого определяет успех в предпринимательстве и профессионализм в психологической работе, едино – человек есть мера всех вещей. Потому-то современное предпринимательство попросту немислимо без привлечения профессиональных психологов к развитию бизнес-команд. Для сегодняшних бизнесменов становится естественным новое понимание стратегически значимой роли психолога в частной фирме. Уже не обойтись модификациями пресловутой стратегии "кнута и пряника". Современный мир ориентируется на развитие иных экономических и деловых отношений, основанных на подлинном взаимном уважении и ответственности каждого за собственную психологическую культуру.

Благодаря ознакомлению с достижениями современной психологии предприниматели все глубже уясняют замечательную истину о центральности самого субъекта для развития его собственного жизненного мира и о полной пластичности психики и ее открытой доступности квалифицированному творческому воздействию. Не только человек есть функция его собственного жизненного мира, включающего такие различные аспекты и области, как забота о детях, самореализация, смысл жизни, сексуальные отношения и социальный статус, но и сам жизненный мир при правильном подходе к влиянию на человека оказывается следствием изменений самого субъекта. Эффективность, трудолюбие и компетентность человека могут существенно видоизменяться в зависимости от грамотного применения современных психотехнологий. Конечно, ленивого работника плодотворным распорядителем не сделать, но сделать важными скрытые потенциалы одаренности профессионала и сообщить его творчеству новое измерение эффективности просто необходимо. Сегодня психологическая работа с членами команд оказывается немаловажным фактором повышения конкурентоспособности фирмы, не отменяющим других факторов, определяющих эффективность бизнес-группы, но и не заменимым никакими другими действиями и решениями. Залогом успешного развития бизнес-процесса является эффективность мышления предпринимателя и людей, вовлеченных в орбиту совместной с ним деятельности.

**Эффективность мышления определяется:**

1) умением находить связи между явлениями;

2) способностью отделять главное от второстепенного;

3) искусством критически оценивать достигнутые результаты и пересматривать значение различных элементов собственного опыта.

Для успешных предпринимателей характерны следующие **мировоззренческие приоритеты**:

- представление о принципиальной неисчерпаемости ресурсов мира;
- повышенный интерес к стратегиям развития и феномену новизны, открытия и изобретения;
- согласие на продуктивную трансформацию любого сегмента собственного жизненного мира;
- философия дара свободной воли;
- понимание важности непрекращающейся шлифовки опыта с использованием спектра обратных связей;
- безусловное принятие важности ориентации на запросы и потребности клиента, собственным поведением, предписывающим производить именно то, что ему самому нужно.

Самые главные умения человека – это *управление фокусом осознанного внимания, управление личными переживаниями и управление осмысленным распределением времени, средств и усилий.*

Планомерное освоение этих трех умений позволяет предпринимателю уверенно проектировать будущее, реализовывать собственные проекты, извлекать полезный опыт из неудач, целенаправленно перенастраивать собственную психику, использовать скрытые ресурсы, продуктивно анализировать опыт других и при необходимости целенаправленно и эффективно обучаться всему необходимому.

Успешный предприниматель в качестве своих потенциальных ресурсов рассматривает весь окружающий мир, включая и возможности себя самого. Привлекая к своей работе опытных психологов, бизнесмен вполне обоснованно рассчитывает на возможность извлечения значительных выгод, связанных с повышением эффективности продуктивной деятельности людей, которая связана с так называемыми "психическими ресурсами". Так что профессиональный психолог для организации успешного бизнеса ничуть не менее важен, чем талантливый юрист или опытный финансовый работник.

Психологи являются представителями сообщества так называемых помогающих профессий, им изначально присуща защищающая и охраняющая, поддерживающая и питающая Инь–функция, полярно противоположная Ян–распорядительности и Ян–императивности. Руководитель не может быть эффективен при выходе из Ян–состояния. Он обязан проявлять инициативность, настойчивость, директивность, позволяющие ему организовывать работников Ян–способом, т.е. принуждая их к выполнению приказов. Психолог в принципе не расположен этим заниматься, так как находится в совершенно иной ролевой нише – он ограждает от потерь, создает ауру безопасности и гарантирует охранение человеческого достоинства даже в самых непростых межличностных столкновениях. Отсюда – изначальная поляризация ролей руководителя команды и обслуживающего ее психолога. Совместить эти две роли в одном лице если и представляется возможным, то с немалыми потерями в функциональной эффективности. В отсутствии психолога возникает ситуация неполной родительской семьи, в которой отсутствует мать. Согласитесь, ситуация противоестественная. Современное общество существенно патриархально, т.е. ориентировано на приоритетность Ян–поведения как ведущего, предпочитаемого и более значимого. Отсюда – явный недостаток Инь–ситуаций, без погружения в которые стремящееся к безусловной гармонии человеческое существо испытывает экзистенциальное беспокойство. Недостаток Инь в патриархальном социуме порождает явный перекося в балансе между Ян и Инь, присутствующем в бизнес–командах. Именно в этом многие специалисты видят главную причину частых "сгораний" стремительно развивающихся бизнес–коллективов, не выдерживающих обескровливающего отсутствия Инь. Управление коллективами и их деятель-

ностью оказывается наиболее эффективным именно тогда, когда найдено равновесие между иницирующим и оберегающим началами. Однако совместить в одной фигуре материнские и отцовские символические функции не представляется возможным. Отсюда вытекает необходимость приглашения специалистов со стороны – привлечения наемных психологов для выполнения необходимых психолого-педагогических функций. Перечислим некоторые из преимуществ профессионального психолога:

- *обладает опытом применения профессиональных навыков в психодиагностике и направленном влиянии;*
- *постоянно занят поисками управляемой открытости и сердечности, являющимися его рабочими инструментами;*
- *не заинтересован в заискивании перед клиентом с целью получения большого гонорара;*
- *достиг достаточно высокой степени проработанности собственных душевных проблем;*
- *владеет психотехнологической изощренностью, достигаемой благодаря долгой работе под руководством опытного куратора–супервизора;*
- *располагает концептуальной компетентностью, расширяющей понимание человеческих проблем и детализирующей видение структуры конкретных человеческих проблем;*
- *обладает высокой психодиагностической вооруженностью;*
- *имеет немалый багаж примеров и случаев из личного опыта;*
- *постоянно изучает специальную литературу, что позволяет ему следить за новыми достижениями в избранной специальности;*
- *владеет умением не перегружать собеседника собственными личностными деформациями.*

Исследования показали, что в сегодняшнем постсоветском бизнес–сообществе взгляды значительного большинства предпринимателей на привлекаемых ими к ведению своего бизнеса работников может квалифицироваться как *паранойальный синдром*. В отношении к сотрудникам прослеживаются чрезмерная осторожность, плохо скрываемое недоверие, неумная жажда гарантировать собственную безопасность от возможных предательств и обманов, невротическое желание самоутвердиться ценой примитивизации мотивов, движущих поведением других людей. В целом для многих предпринимателей характерно излишне поверхностное понимание жизненных миров их сотрудников, ложное представление о недопустимости малейшей мягкости и сердечности в отношениях, а также о важности всеми силами утверждать свою императивную позицию, время от времени одаривая формальными улыбками и играми в снисходительность и покровительство. Мало кому доступно понимание действительной роли бизнес–психолога – непрерывное управление психодизайном эмоционального ландшафта фирмы как среды личностной самореализации всех ее сотрудников. Такое понимание роли психолога присуще гуманистически ориентированным предпринимателям, которые в качестве значимых целей своего экономического творчества ставят не только достижение максимума прибыльности предприятия, но и создание благоприятных условий для развития своих подопечных, рассматриваемых в качестве друзей и соратников.

Если роль психолога понимается достаточно цивилизованно и к его работе проявляется уважительное отношение, то это позволяет ему полноценно выполнять свою миссию в рабочем коллективе, не только способствуя гармонии жизненных миров сотрудников и относясь к каждому глубоко лично и искренно интересуясь проблемами членов команды, но и обучая работников фирмы управлять развитием собственной жизненной среды, овладевая навыками эффективной саморегуляции и творческого самопрограммирования.

### *Литература:*

1. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. "Психология бизнеса" - М.: АРМАДА, 1998.
2. Менегетти А. «Психология Лидера» - Из.: ННБФ "Онтопсихология", 2006.
3. Менегетти «Психология Менеджмента» - Из.: ННБФ "Онтопсихология", 2003.
4. Щербатых Ю.В. «Психология предпринимательства и бизнеса» – СПб: Питер, 2008

## **ПОДХОДЫ И УРОВНИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*ГУМЕННАЯ Александра, к.э.н., доцент  
Декан Факультета экономических наук,*

*Национальный университет «Киево-Могилянская академия», г. Киев, Украина*

**Summary.** *The author reviewed the main approaches to the definition of "strategy", its main characteristics and components. The article highlights the main levels of development strategies, such as corporate strategy, business unit strategy, operational strategy. Particular attention is paid to marketing strategy and marketing innovation strategy as innovations form the most competitive advantage of any organization.*

**Ключевые слова:** *стратегия, визия, миссия, ценности, корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единицы, операционная (инструментальная) стратегия, маркетинговая стратегия, инновационная стратегия*

Современная логика развития предприятий и организаций любого региона и страны в целом приводит к переносу основного внимания с оперативного тактического планирования на стратегический уровень – на уровень формирования нового типа управления, построенного на основе единства стратегий, философии бизнеса, функций и процедур управления организацией.

К сожалению, сегодня в Украине на практике почти отсутствует стратегическое управление как на макроуровне (в государстве, регионах), так и на микроуровне (на предприятиях и в организациях). В лучшем случае имеет место тактическое и оперативное управление / планирование. В то же время еще Конфуций говорил, что тот, кто живет только настоящим, тот лишен будущего и разрушает прошлое. Пренебрежение стратегической составляющей экономического развития воспринимается сегодня людьми как нечто привычное. Однако страна (как и организация), лишена проектирования и моделирования будущего, становится страной «мелких дел», обрекая себя на дальнейшую деградацию [1].

На сегодняшний день существует очень много толкований термина «стратегия», которые являются взаимодополняющими и дают более-менее системное представление об этом понятии.

Чаще всего стратегию представляют как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, направленное на закрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей, который разрабатывается с учетом собственного потенциала, а также факторов и ограничений внешней среды.

Джонсон и Шоулз придают такое определение стратегии [2]: стратегия - это направление и масштаб деятельности организации в долгосрочной перспективе, что путем соответствующего управления ресурсами в среде, требует приложения усилий, предоставляет организации преимущества для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий участников (акционеров).

Стратегию можно определить также и как процесс принятия решений. В обоих случаях имеются цели (объекты стратегии) и средства, с помощью которых можно достичь этих целей (принять решение). Целями стратегического планирования является достижение эффективного распределения ресурсов и их использования, а также приспособления к изменениям внешней среды.

Помимо традиционного подхода к определению стратегии, который рассматривает стратегию как более генеральный план или направление действий организации, существует так называемый паттерн-подход, определяющий стратегию как средство управления,



постоянно видоизменяющееся под влиянием управленческих решений, которые появляются в ответ на действия конкурентов или на ожидаемую ситуацию или кризис, или на предчувствие будущих изменений в бизнес-среде [3].

Прусский генерал, военный тактик Карл фон Клаузевиц считал, что стратегия представляет собой эволюцию основной идеи, которая проходит через постоянно изменяющиеся условия.

Но какое бы определение стратегии не было выбрано, стратегия предусматривает приобретение фирмой конкурентных преимуществ и «подсказывает» как общаться с внешним миром и на чем концентрировать свои усилия. Джек Траут отмечает, что именно стратегия определяет, в каком направлении организация сможет обрести конкурентное преимущество и на чем сфокусировать усилия [4, с.13].

Разработка стратегии начинается с определения визии, миссии, целей и ценностей. Визию, миссию и ценности иногда называют ДНК системы (организации). Визия представляет собой новую идею и призвана ответить на вопрос: чем мы хотели бы быть? Миссия, в свою очередь, отвечает на вопрос: для чего мы существуем? Эффективная разработки миссии, особенно для организации инновационно активной, заключается в том, чтобы вовремя выявить момент, когда угрозы или возможности, которые появляются во внешнем окружении, делают необходимым пересмотр долгосрочного направления развития организации внесением соответствующих корректив.

Ценности организации должны ответить на вопрос: во что мы верим? В ценностной форме человек склонен к субъективизму относительно внешней действительности, присваивая ее, наделяя гуманистическими смыслами, утверждая тождество с собой. Поэтому ценностью является лишь то, что осознается, переживается как личностное. В организации часто ценности отождествляются с её корпоративной (организационной) культурой.

Общие цели должны учитывать основное направление деятельности организации, действующие правила игры (принципы) внешней среды, организационную культуру, опыт и традиции организации, рабочий климат и тому подобное.

Существуют различные уровни разработки стратегии в организации.

В частности, корпоративная стратегия связана с общей целью деятельности, которая заключается в удовлетворении ожиданий всех заинтересованных сторон (владельцев, акционеров, партнеров).

Стратегия структурного подразделения (бизнес-единицы) более имеет отношение к бизнесу, успешно конкурирующему на отдельном рынке. Это касается решений, связанных с выбором продуктов, удовлетворением потребностей покупателей, получением преимуществ по сравнению с конкурентами, исследованием или созданием новых возможностей и тому подобное.

Операционная (инструментальная) стратегия заботится о том, как обеспечивается соответствие организации каждой части бизнеса стратегическому направлению как на корпоративном уровне, так и на уровне структурного подразделения. Таким образом, операционная стратегия фокусируется на таких вопросах как ресурсы, процессы, люди и тому подобное.

Одной из составляющих операционной стратегии выступает стратегия маркетинга, представляющая собой рациональное, логическое поведение организации, руководствуясь которым она решает свои маркетинговые задачи. Маркетинговую стратегию составляют конкретные решения относительно целевых рынков, комплекса маркетинга и уровня затрат на маркетинг. Эта стратегия определяет стратегию роста организации: выявляются возможности, которыми организация могут воспользоваться при существующих масштабах деятельности; выясняются возможности интеграции с другими организациями, производят аналогичные товары; изучаются возможности за пределами области.

Выделяют также инновационную стратегию, определяющую в какой мере и каким образом организация намерена использовать инновации в целях выполнения своей бизнес-стратегии и повышения её эффективности. Некоторыми авторами конкурентное преимущество определяется как уникальная сильная сторона по сравнению с конкурентами,

которое часто базируется на качестве, времени, стоимости или инновациях. На основе этих показателей, особенно инновационной составляющей, разрабатывается маркетинговая стратегия организации. При этом эффективность этой стратегии будет определяться максимизацией отдачи от потраченных маркетинговых ресурсов. Благодаря инновациям организации создают уникальные конкурентные преимущества, открывают им принципиально новые благоприятные возможности на рынке или создают условия для освоения таких сегментов рынка, на которые другие соперники не обратили внимания [5].

Фактически инновационная стратегия является результатом непрерывного процесса оценки и анализа зависимостей между стратегией, состоянием внешней среды, научно-техническим потенциалом предприятия и инновационными целями. Следует отметить, что составляющей большинства продуктов является технологическое решение или схема, благодаря которой они функционируют. Эта технология преимущественно является запатентованной. С точки зрения маркетинга углубления в технологию не является чрезвычайно важным для продажи. Джек Траут по этому поводу отмечает: «Людей не интересует, как это сделано. Их интересует, как этот продукт может улучшить их образ жизни» [4, с.65]. Однако потребитель все равно хочет знать все о продукте и рассмотреть в нем определенный уникальный технологический компонент – Траут называет его «магическим ингредиентом». Именно он придает продукту (или организации) технологические преимущества, которые в конечном счете формируют конкурентные преимущества, является важной составляющей маркетинговой стратегии.

Выделяют три основных подхода к разработке инновационной стратегии [6].

1. Инструментальный подход – предполагает определение целей предприятия и средств их достижения. Стратегия рассматривается как план достижения инновационных целей с помощью определенных инструментов.
2. Адаптивный подход – целью компании является приспособление к внешней среде, а стратегия используется как адаптивный механизм.
3. Процессный подход – ориентированный на процесс разработки и реализации стратегии, на анализ взаимосвязей и взаимозависимостей подсистем организации как сложной системы, а потому является более совершенным по сравнению с двумя предыдущими.

Маркетинговая инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, который отличается от других средств своей новизной, прежде всего для данного предприятия, для отрасли, рынка, потребителей, страны в целом. Следует отметить, что любые стратегические шаги организации имеют инновационный характер, поскольку они так или иначе основываются на нововведениях в экономической, производственной, сбытовой или управленческой сферах. Например, одна из стратегий операционного уровня – продуктовая – направлена на развитие новых видов продукции и технологий, сфер и методов сбыта, то есть базируется исключительно на инновациях.

Критериями выбора маркетинговой инновационной стратегии для организации могут быть:

- Соответствие стратегии целям инновационного развития;
- Соответствие стратегии инновационному потенциалу;
- Использование стратегических альтернатив и нивелирование стратегических угроз при применении определенной стратегии;
- Доступность необходимых ресурсов;
- Возможность роста инновационного потенциала при применении стратегии;
- Вероятность возникновения рисков и степень их влияния на деятельность предприятия;
- Соответствие стратегии стадии жизненного цикла предприятия, развития отрасли, конкурентной среде и тому подобное.

В бизнесе все разработчики стратегии в организации обязаны разрабатывать стратегию в интересах всей компании, а не только учитывать пожелания отдельных структурных

подразделений. Стратегия организации наполнена энергией в том случае, когда все ее части составляют единое целое. А для того, чтобы организация могла расти стратегически, необходимо сделать свою стратегию (любого уровня) уникальной. Для организации, которая функционирует в быстроизменяющихся и неопределенных условиях, вопрос выбора направления развития является весьма актуальным. Необходимо смоделировать будущее организации и бизнес-среды, в которой ей предстоит развиваться в ближайшее время. Такие прогнозы нужно тесно связывать с разработанной стратегией.

#### *Литература:*

1. Пахомов Ю., Пахомов С. Ситуация в Украине: предкризис, кризис, посткризис: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://soskin.info/ea/2009/7-8/20092.html>
2. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.
3. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: [монографія] / Г.Т.П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с.
4. Траут Джек. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / Пер. з англ. Л.Савицької. – К.: Стандарт, 2004. – 164 с.
5. Денисюк В. Відкриті інновації: новітні реалії у комерціалізації результатів досліджень, розробок та технологій / В.Денисюк // Економіст. – 2008. - №12. – С.34-37.
6. Основи економічної теорії: [Електронний ресурс] / [А. А. Чухно, П. С Єщенко, Г. Н. Климко та ін.]; За ред. А. А. Чухна. — К.: Вища шк., 2001. — 606 с. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua/book/61/4409.html>

## **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ФЕДУЛОВА Любовь, д. э. н., профессор**

*Кафедра менеджмента Киевского национального торгово-экономического университета, г. Киев, Украина*

**Summary.** *Exposed and grounded economic essence of technological management as bases of innovative development of enterprise. His role and place is certain in the innovative system and in the general management of organization. Certain and described constituents of technological management, mechanisms of management technological development of enterprise. Measures are offered on training of personnels for forming of technological management of the Ukrainian enterprises.*

**Keywords:** *innovative development, technological management, technological knowledge, technological manager.*

Для реализации стратегической политической установки, обозначенной в «Стратегии устойчивого развития Украины на период до 2020 года» и направленной на достижение европейских стандартов жизни и достойного места Украины в мире, государственная власть должна иметь в своем распоряжении научно обоснованную и практически ориентированную программу не только с лозунгами о реформировании национальной экономики, а перевода ее в режим усиленного инновационного развития в рамках реализации положений европейской экономической модели. Ярким примером указанного можно считать накопленный опыт стран ЕС, где преодоление распыления научно-технологического потенциала и переход сотрудничества в данной области на качественно новый уровень стали важной задачей интеграционных процессов.

Согласно принципам технологического императива [1], основными факторами технологического развития необходимо считать наличие в стране соответствующих технологий и существование предпосылок на пути их появления в системе «научное знание - технологическое знание - трансфер технологий», возможность развития технологий к определенной стадии, обусловленную общим уровнем социально-экономического и культурного развития страны. Значительную роль в этом процессе играет концентрация интел-

лектуальных ресурсов и финансовых средств на избранных научно-технологических приоритетах на уровне предприятий.

Технологический уровень предприятия – один из основных внутренних факторов, влияющих на степень инновационной восприимчивости, способность обращаться к внешним источникам нововведений, и в конечном итоге – конкурировать на рынке. Исследование практики деятельности украинских предприятий показывает, что без такого минимального внутреннего технологического потенциала предприятия не могут принимать участия в формировании экономики знаний: ощущается нехватка кадров, наработанных связей, культуры и технических возможностей как для самостоятельного развития по инновационному пути, так и для взаимодействия с традиционными источниками инноваций.

Обретение украинскими предприятиями самостоятельности, корпоративности служат стимулами в формировании инновационных процессов интерактивного типа. Тем не менее в условиях перманентного политического, а соответственно, и экономического кризиса, проблемы внедрения технологических инноваций, оценки технологического уровня производства, мониторинга технологий и технологического прогнозирования, особенно на микроуровне, остаются нерешенными, что позволяет выдвинуть гипотезу относительно необходимости формирования системы технологического менеджмента предприятия как составной части развития инновационной системы и как главного направления формирования и воспроизводства интеллектуального потенциала предприятий.

В научной литературе распространенным является следующее определение сущности технологического менеджмента: – это «управление технологическими ресурсами как элементом предпринимательства; выходит из оценки прорывных технологий и инноваций как одного из факторов конкурентоспособности, которые учитываются в стратегии управления. Включает следующие основные функции: а) оптимизация использования технологического потенциала; б) наращивание технологического потенциала; в) защита технологического потенциала, а именно предотвращение утечки коммерческой информации и исключение любых действий конкурентов, которые могут подорвать технологические ресурсы. Компонентой такого управления является управление компетенциями, знаниями и опытом относительно персонала» [2]. Следует отметить, что в таком определении технологический менеджмент чрезвычайно тесно связан с концепцией стратегического управления технологическим развитием, которая предполагалась еще в конце 90-х годов XX-го ст.: «модель стратегической интеграции все больше вытесняется новой перспективой, базирующейся на устойчивом преимуществе в результате реализации. Конкуренты мирового класса - которые, по определению, уже включили технологию в свою корпоративную стратегию - будут продвигать уровень искусства технологического менеджмента от простой интеграции в фокусирование на реализации технологических новаций» [3].

Известный специалист в сфере технологического бизнеса Зинов В. дает следующее определение: «технологический менеджмент - это наука управления, связывающая технические, экономические, психологические, юридические и управленческие дисциплины для достижения стратегических и тактических целей организации, планирования, разработки и коммерциализации инноваций [4]». Конечно, наукой указанный тип менеджмента нельзя назвать, так как и общий менеджмент - это симбиоз науки и практики, а значит - искусство управления технологическим развитием предприятия.

Отличия данного вида менеджмента от инновационного менеджмента обусловлены тем, что инновации более широкое понятие и касаются разного типа нововведений, в том числе и – технологических. Технология является результатом интеллектуальной деятельности, в основе которой научно-технические знания. В связи с этим Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) дает такое определение *технологии* - «систематические знания о производстве той или другой продукции, о применении того или другого процесса или о предоставлении той или другой услуги, и вдобавок независимо от того, отображены ли эти знания в изобретении, промышленном образце, полезной модели, или новой технологической установке, или в технической информации, или умениях, или в услугах, или

помощи, которая предоставляется специалистами по проектированию, монтажу, управлению и содержанию промышленной установки, или по управлению промышленным или коммерческим предприятием, или его деятельностью». Итак, технологический менеджмент имеет более конкретное назначение: интеграция технологии (прежде всего, технологического знания) в деятельность организации как источник поддержки конкурентного преимущества.

Сущность технологического менеджмента - использование современных методов, форм и способов анализа, оценки и внедрения новых технологий (технологический аудит, консалтинг и трансфер технологий), совершенствование традиционных технологических процессов и операций, оптимизация защиты технологического потенциала, выбора наиболее рационального подхода к внедрению того или иного технологического процесса. В целом эффективный технологический менеджмент должен объединять перспективы создания новой технологии и перспективы спроса на нее [5]. Он также имеет дело с обеспечением, хранением, и использованием знаний в области технологий; осуществляет поддержку инновационного менеджмента, определяя технологические возможности для спецификации продукта и его усовершенствование. В технологическом менеджменте, наличие знаний в области технологий может быть достигнуто или путем приобретения знаний - технологический сорсинг - или их внутренним развитием (формированием). Следует отметить, что в среде повышенной технологической сложности и расширения потребностей рынка, внешние источники информации (технологический сорсинг) становятся все более важными для обеспечения конкурентоспособности компаний.

Рассмотрим организационную модель технологического менеджмента (рис. 1). Ключевым необходимо считать управление технологическим портфелем (жизненным циклом и качеством технологий, управление процессами замены устаревших технологий, поиск новых технологий, выбор и применение которых отвечают целям компании).

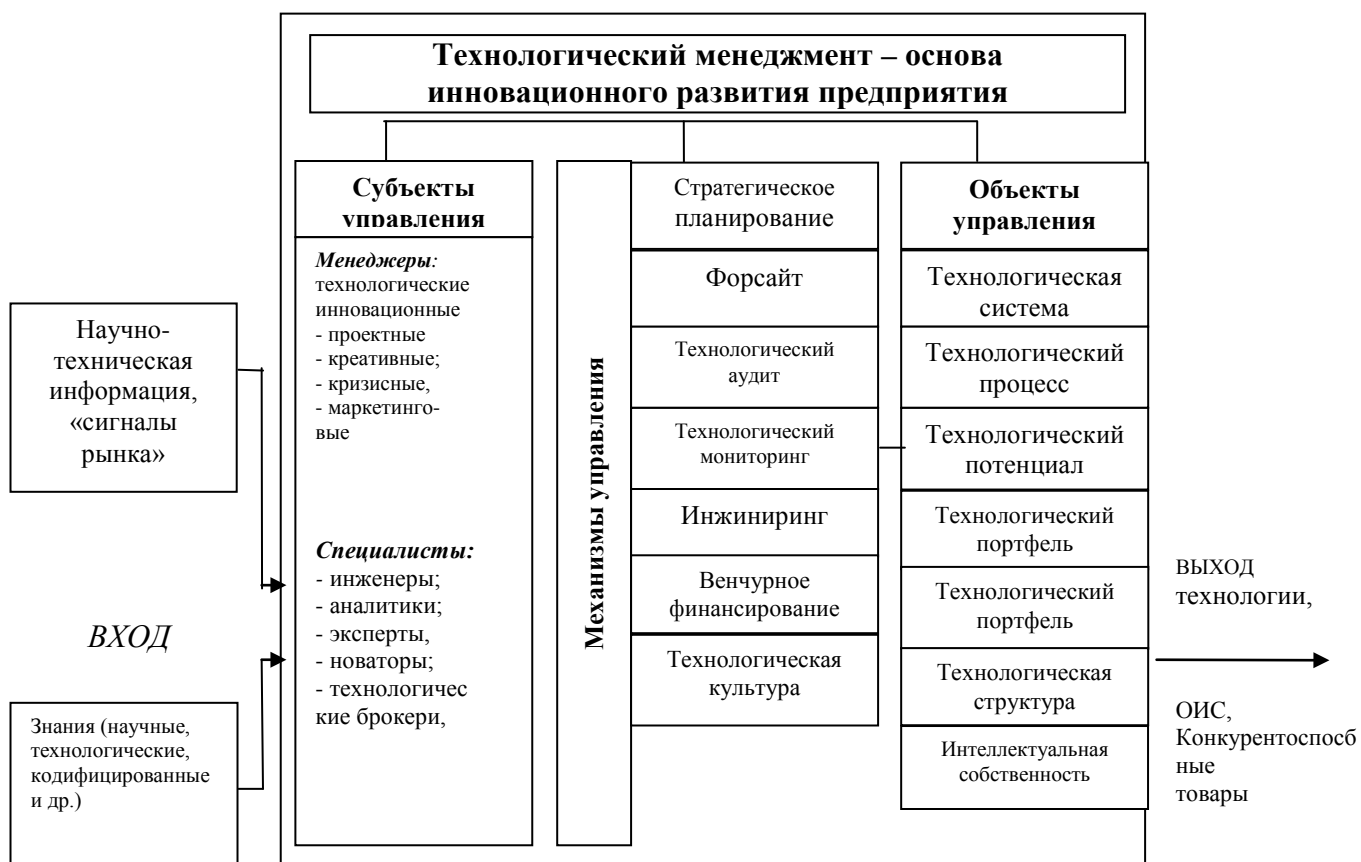


Рис. 1. Организационная модель технологического менеджмента предприятия

Источник: разработано автором

Важная составляющая технологического менеджмента - управление трансфером технологий на предприятиях, базирующихся на нормативно-законодательных положениях государственного уровня и положениях стандартов предприятия в части стратегического и оперативного управления процессом передачи знаний и технологий. На указанный процесс оказывает непосредственное влияние избранная предприятием стратегия НИОКР (R&D). В то же время, независимо от выбранной модели стратегии управления интеллектуальными ресурсами, предприятия должны решать ряд задач, связанных с интеллектуальными активами, среди которых: 1) аудит интеллектуальных активов (выявление и идентификация интеллектуальных активов); 2) экспертиза интеллектуальных активов; постановка управленческого учета интеллектуальных активов); 3) охрана интеллектуальных активов (разработка и экспертиза договоров на проведение НИОКР и других договоров); 4) разработка материалов для получения охранных документов; 5) разработка товарных знаков, знаков обслуживания, фирменного стиля и логотипов (объектов интеллектуальной собственности - ОИС).

Важным элементом технологического менеджмента в настоящее время является скаутинг технологий, который предлагается рассматривать как соответствующую реакцию на расширение технологического рынка ноу-хау (средств передовых технологий), что вызвано развитием глобализационных процессов в сфере R&D. Технологический скаутинг выполняет две основные функции. Во-первых, с помощью этого метода обнаруживают научные и технологические нововведения, которые могут быть использованы в интересах компании. Скаутинг может иметь направленный характер (технологический мониторинг), т.е. предусматривает исследование в специализированных технологических сферах, или ненаправленный характер (скаутинг технологий), т.е. исследование новых технологических возможностей в областях, еще не освоенных технологическими возможностями компании. Во-вторых, скаутинг облегчает или осуществляет сорсинг технологий [6].

Среди современных инструментов технологического менеджмента высокотехнологических предприятий особенно актуальными следует считать управление проектами по разработке и внедрению новых технологий; трансфер технологий - процесс получения и коммерциализации технологий; оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности и их коммерческого потенциала, а также определение социально-экономической эффективности внедрения новых технологий на предприятии; технологический аудит и оценка технологического потенциала предприятия; стратегирование инновационного развития компании в условиях глобального бизнеса; инструменты маркетинга высоких технологий; современные информационные технологии в инновационном менеджменте (SAP, CALS, BSC, Project Management).

Сегодня технологический менеджмент тесно связан со становлением глобального экономического пространства, международным разделением труда, формированием центров знаний и технологий, развитием международного технологического сотрудничества. Условия функционирования глобального рынка учат тому, что существуют, как минимум, две основные стратегии продвижения продуктов на рынок: стратегия стандартизации и стратегия локализации. Здесь важно понять, какие инертные факторы препятствуют отечественному сектору исследований и разработок, занять свою нишу на глобальном рынке технологических инноваций, скажем, по сравнению со странами ЕС; что может и должно войти в основу «карты технологий» Украины; какие перспективы развития международного технологического партнерства у отечественных научно-исследовательских организаций и инновационных предприятий.

Развитие инжиниринговой культуры - это также важная основа выбора приоритетов, продвижение, использование зарубежного опыта для украинских разработчиков технологий. В этих условиях, отечественный сектор исследований и разработок технологических вузов может и должен быть основой указанного процесса. Сегодня такие учреждения -

предприятия, зарубежные технологии, западный и украинский инжиниринг, отечественные разработчики, вузы - начинают формироваться, например, в сфере разработки и производства новых материалов, нанотехнологий.

Ключевой проблемой для украинского общества остается подготовка корпуса современных менеджеров. В свою очередь кадровое обеспечение инновационной деятельности на сегодня невозможно без подготовки *технологических менеджеров*, которые бы владели такими качествами, как: инициативность, самостоятельность, эрудиция, глубокие экономические знания, включая и сферу общего менеджмента, соответствующий уровень инженерных знаний, технологическая культура и прочие. Таких специалистов на сегодня очень мало. Объективную невостребованность технологического менеджмента в Украине можно объяснить наличием высокого уровня традиционных форм деятельности, что в свою очередь, связано с информационной непрозрачностью рынка, отсутствием стимулов для перенаправления инвестиций в собственно инновационные проекты с технологической доминантой.

**Выводы.** Таким образом, технологический менеджмент предусматривает выполнение определенных функций: прогнозирование (разработка прогнозов научно-технологического развития на продолжительную перспективу), планирование (обоснование и выбор основных направлений технологического развития согласно принятым прогнозам и целям стратегического развития, технологического потенциала предприятия, спроса рынка), организацию (обеспечение выполнения плановых задач и объединение работников, совместно реализующих инновационные планы, программы, проекты на основе соответствующих правил и процедур), мотивирование (побуждение работников к заинтересованности в результатах своей работы, к созданию и реализации технологических инноваций), контроль и мониторинг (проверка организации технологического процесса, плана выполнения создания новинок и реализации новых технологий, отслеживание соблюдения норм технических регламентов и др.).

Усовершенствование процесса трансфера знаний и построение организационной структуры, адекватной принципам самообучения, повысит степень охвата полномочий по функциям менеджмента и снизит коэффициент дублирования управленческих работ, коэффициент концентрации указанных работ в пределах функций управления, увеличит результативность работы и скорость принятия решений в направлении обеспечения технологической конкурентоспособности предприятия.

#### *Литература:*

1. Технологический императив стратегии социально-экономического развития Украины. - монография / [Федулова Л.И. и др. ]; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Л.И.Федуловой; НАН Украины; Институт экономики и прогнозир.. – К., 2011. – 656 с.
2. Большой бухгалтерский словарь - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:[http://buhgalterskiy\\_slovar.academic.ru/4733/management%2C\\_technological](http://buhgalterskiy_slovar.academic.ru/4733/management%2C_technological)
3. Технологическая фирма: менеджмент и маркетинг / Сост. и общ. ред. Н.М.Фонштейн. - М.: "ЗелО", 1997.- 352 с.
4. Зинов В.Г., Козик В.В., Сырямкин В.И., Цыганов С.А. Технологический менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Сырямкина. 3-е изд., перераб. и доп. - Томск Изд-Во Том. ун-и, 2010. - 576 с.
5. Зинов В. Коммерциализация технологий и международная программа «Технологический менеджмент»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.techbusiness.ru/tb/archiv/number1/page04.htm>
6. Ромачев Р. Скаутинг технологий (исследование, поиск, обнаружение технологий) - научная разработка the Deutsche Telekom Laboratories: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://techint.r-techno.com/?p=87>

## ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

*ПОЧЕНЧУК Галина, к.э.н., доцент  
Кафедра экономической теории и менеджмента  
докторант, ГУНУ "Академия финансового управления", г. Киев, Украина*

**Summary.** *The article describes the modern economic transformations in Ukraine. At the same time the paper substantiates the necessity of stimulation of small and midsize business development with the purpose of economic growth resumption. The main attention is paid to peculiarities of financial management of small and midsize business. The author provides the arguments for necessity of usage of financial management mechanisms.*

**Ключевые слова:** *институциональные изменения, малый и средний бизнес, финансовый менеджмент.*

**Основной текст:** Украина сегодня переживает очень сложный этап общественно-политического и социально-экономического развития. Экономические проблемы, которые накапливались на протяжении всего периода независимости, усугубляются военными действиями, потерей территорий, более 20 % экономики, разрушениями экономической и социальной инфраструктуры, значительным ростом безработицы. Но при этом необходимо учитывать, что кризис - это не только потери, но и возможности созидания в будущем. Именно с этих позиций необходимо рассматривать данную ситуацию.

Разрешению ситуации на Востоке Украины будут способствовать не только дипломатические, политические или военные меры. Прежде всего, необходимо задействовать эффективные экономические реформы, которые будут способствовать повышению благосостояния граждан и с этих позиций подтвердят правильность демократического проевропейского выбора.

Реформирование экономики Украины в первую очередь связано с институциональными и структурными изменениями.

Институциональные изменения - составная часть процесса социально-экономического развития, выражающаяся в развитии и изменении социальных институтов. Вектор институциональных изменений лежит на линии основных социальных институтов: прав собственности, роли государства, его законодательных установлений и норм, налоговой и судебной системы, «правил игры» на рынке, типов хозяйствования и его различных организаций [1]. Качество общественных институтов особенно важно, поскольку именно данный фактор играет определяющую роль в инвестиционном развитии национальных экономик, ведь повышение предсказуемости и снижение коррупционности и повышение информационной прозрачности институциональных «правил игры» увеличивает вероятность проведения прямых иностранных инвестиций на 30 %. Как показано в исследовании Ф. Кифера и М. Ширли, институты оказывают на ход экономических процессов более сильное влияние, чем адекватная экономическая политика, обосновывая вывод, что «институты имеют измеримое и значимое влияние на инвестиции и экономический рост». [2]

В Украине институциональные изменения в первую очередь касаются борьбы с коррупцией, справедливости судопроизводства и защиты прав собственности, реформирования бюджетно-налоговой системы.

Любые институциональные изменения, становятся основой для организационных изменений, как на макроуровне - изменения структуры национальной экономики, так и на микроуровне - сознательное стремление менеджмента предприятий привести систему их управления и структуру внутренних ресурсов в соответствие с условиями внешней среды для достижения определённых целей (повышение рентабельности, обеспечения конкурентоспособности).

Особенно важным для Украины в современных условиях есть способствование и стимулирование развития малого и среднего бизнеса. Именно эта сфера может стать локомотивом реформ.



Опыт развитых стран показывает, что малый и средний бизнес играет большую роль как для экономики государства, так и регионов - его развитие влияет на экономический рост, насыщение рынка товарами необходимого качества, создание новых рабочих мест, то есть способствует решению экономических и социальных проблем.

Во всем мире определение и статус малого и среднего бизнеса достаточно близки по значению. Общее в них - субъекты такого бизнеса не превышают определенного размера (по сумме валовых активов, оборота и численности), а также имеют право на упрощенную отчетность.

Чаще всего называют три основных признака малого и среднего предпринимательства:

- ✓ небольшой рынок сбыта, который не позволяет значительно влиять на цены и объемы реализуемого товара;
- ✓ правовая независимость (предприятие управляется не формализованной управленческой структурой, а владельцем или партнерами-собственниками, которые сами контролируют свой бизнес. По этому признаку в круг субъектов малого и среднего предпринимательства не включаются филиалы крупных фирм);
- ✓ персонифицированное управление, которое предусматривает, что владелец (партнеры-собственники) сам участвует во всех аспектах управления бизнесом и в процессе принятия всех решений и не подчиняется в своей хозяйственной деятельности никакому внешнему контролю.

В зарубежных странах малыми предприятиями считаются те, которые в течение двух лет не выходили за установленные пределы двух из следующих трех показателей: общая сумма активов (итог баланса), объем продаж (выручки) и среднее количество работников. Согласно Хозяйственному кодексу Украины субъекты хозяйствования в зависимости от количества работающих и доходов от любой деятельности за год могут принадлежать к субъектам малого предпринимательства, в том числе к субъектам микропредпринимательства, среднего или крупного предпринимательства [3]. Субъектами микропредпринимательства средняя численность работников за отчетный период (календарный год) не превышает 10 человек и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 2 миллионам евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины. Субъектами малого предпринимательства среднее количество работников за отчетный период (календарный год) не превышает 50 человек и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 10 миллионам евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины. Субъектами среднего предпринимательства в которых средняя численность работников за отчетный период (календарный год) превышает 250 человек и годовой доход от любой деятельности превышает сумму, эквивалентную 50 миллионам евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

К особенностям малого и среднего бизнеса следует отнести: оперативное реагирование на конъюнктуру рынка; мобилизация собственных финансовых и производственных ресурсов населения к предпринимательской деятельности; антимонопольность по своей природе; небольшой масштаб и мобильность деятельности; слабая устойчивость к воздействию внешней среды; высокая степень экономического риска.

Несмотря на значительные преимущества, малый и средний бизнес имеет и недостатки: он не всегда имеет равный доступ к ресурсам, особенно к финансовым, а небольшие размеры деятельности не позволяют успешно использовать преимущества масштабности, решать вопрос о внутренней специализации. В этих условиях среди предприятий этой сферы очень высокий уровень банкротства. Поэтому для предприятий малого и среднего бизнеса особенно важно качественное и эффективное управление своими финансами.

Любой бизнес начинается с постановки и ответов на три ключевых вопроса:

1. Какими должны быть величина и оптимальный состав активов предприятия, позволяющие достичь поставленных перед предприятием целей и задач?
2. Где найти источники финансирования и каков должен быть их оптимальный состав?

3. Как организовать текущее и перспективное управление финансовой деятельностью, обеспечивающее платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия?

Эти вопросы решаются в рамках финансового менеджмента - одной из ключевых подсистем общей системы управления предприятием. При этом необходимо учитывать что понятие "финансовый менеджмент" объединяет одновременно три аспекта - это:

- ✓ система рационального управления финансами предприятия (процесс разработки, принятия, реализации финансовых решений с помощью финансового механизма);
- ✓ орган управления финансами предприятия (финансовые отделы предприятий, финансовые директора);
- ✓ форма предпринимательской деятельности (предоставление услуг финансового менеджмента).

Основными факторами, которые влияют на организацию управления финансами малого и среднего бизнеса являются: количество работающих; их состав; организационная структура предприятия; область деятельности; ассортимент; форма собственности; соотношение спроса и предложения на производимую продукцию.

Кроме факторов необходимо учитывать при организации финансов малого и среднего бизнеса некоторые особенности: финансовые ресурсы малых предприятий формируются за счет средств работающих, а также прибыли, полученной в результате деятельности малого предприятия; основным вовлеченным источником формирования финансовых ресурсов малого предприятия является кредиторская задолженность в расчетах с поставщиками; у малых предприятий выше, по сравнению с крупным производством, удельный вес наличных средств и в то же время меньшие запасы оборотных активов; малые предприятия не требуют больших накоплений денежных средств за счет быстрой оборачиваемости оборотных активов; на малых предприятиях можно значительно быстрее сократить издержки производства путем применения бережливых технологий и использование дешевой рабочей силы, большинство владельцев малых предприятий испытывают дефицит широкого диапазона навыков, с помощью которых они должны точно анализировать рынок и стремительно маневрировать своими ограниченными ресурсами, чтобы максимизировать скорость и гибкость выпуска продукции.

Специфичностью обладают и способы организации структуры управления финансами малого бизнеса, например:

- ✓ Совмещение должностей, например, главный бухгалтер и финансовый директор в одном лице. В данной ситуации снижаются затраты на содержание финансовой службы, но ухудшается качество принимаемых решений.
- ✓ Создание отдельного специального финансового отдела или финансовой должности (финансовый директор, финансовый менеджер). Это потребует больших затрат, так как специалисты высокого уровня стоят дорого. Возможность эффективного создания такой структуры есть только у предприятий, входящих в структуру объединения предприятий.
- ✓ Передача финансового управления в специализированную организацию, так называемый аутсорсинг. Одним из популярных его видов является ведение бухгалтерского учета специализированной организацией. Положительные стороны - высокое качество принимаемых решений; отрицательные - отсутствие на рынке широкого выбора аутсорсинговых организаций, высокие цены на их услуги, отсутствие уверенности в том, что компания не будет специально ослаблена и поглощена.

Основная цель финансового менеджмента малого и среднего бизнеса - это эффективное управление оборотным капиталом, а именно запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами, что позволит предприятию иметь достаточное количество ликвидных средств и делает его платежеспособным. Но также необходимо отметить, что в отдельных ситуациях цель управления финансами малого предприятия может меняться, так целью управления финансами может быть: выживания предприятия в условиях конкурентной борьбы; предупреждения банкротства и существенных финансовых неудач;

максимизация прибыли; минимизация расходов; устойчивый темп роста экономического потенциала предприятия; рост объема производства и реализации; рост доходов руководства и собственников предприятия; обеспечение рентабельности бизнеса и др.

Использование методов финансового управления малым и средним бизнесом предусматривает ориентирование на 4 ключевых аспекта успешности бизнеса:

1. Максимизация доходов и своевременность выполнения обязательств.
2. Разумная минимизация расходов.
3. Готовность к любым изменениям ситуации, поскольку бизнес - это деятельность в условиях неопределенности.
4. Заранее определенные варианты финансирования в случае необходимости.

При организации финансового менеджмента в целях обеспечения эффективности финансового управления необходимо: разработать стратегию защиты денежных потоков, обеспечить надежный учет всех транзакций в процессе деятельности, формировать и анализировать финансовые отчеты. Также, при этом необходимо учитывать что, ключевую роль в обеспечении правильных финансовых решений для бизнеса, играет информация. Запуск бизнеса без надежной финансовой информации, как вождение автомобиля без датчика топлива. Если у вас нет информации и умения ее превращать в бизнес-решение, рано или поздно закончится топливо.

Таким образом, комплексные преобразования экономики Украины требуют реализации институциональных и структурных изменений. Особенно это касается сферы малого и среднего бизнеса, поскольку малое предпринимательство не только существенная составляющая и массовая субъектная база цивилизованного рыночного хозяйства, неотъемлемый элемент конкурентного механизма, но и максимально гибкая, эффективная и прозрачная в силу своих размеров форма хозяйствования. При этом современная экономическая ситуация обуславливает особую важность использования методов и инструментов высококачественного финансового управления бизнесом.

#### *Литература:*

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики/ Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. - М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. - 180 с.
2. Keefer Ph., Shirley M. M. From the Ivory Tower to the Corridors of Power: Making Institutions Matter for Development Policy. Mimeo. World Bank, 1998.p. 31,32.
3. Хозяйственный кодекс Украины [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobs.ua/pravo/economy-code/>
4. A Guide to Financial Management for SMEs [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.icaew.com/~media/archive/files/about-icaew/what-we-do/policy/budget-and-pbr/final-bis-smes-financial-managementnew.pdf>
5. Financial Guide for SMEs [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.smecorp.gov.my/vn2/sites/default/files/Financial%20ENG.pdf>
6. Financial Guide for Small and Medium Enterprises [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cpaaustralia.com.au/documents/Financial-Guide-for-SME.pdf>.

### **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ**

*ТКАЧЕНКО Алла, д.э.н., профессор  
Зав.кафедрой менеджмента и финансов, ГВУЗ «Украинский государственный  
химико-технологический университет», г. Днепропетровск, Украина*

**Summary.** *The role of ecological audit at the Ukrainian industrial enterprises is substantiated in this article. Current problems associated with the implementation of ecological programs and with the control over their execution are analyzed. The influence of the Tax Code on*

*the amount of fee for environmental pollution is reflected. Problems associated with the targeted usage of the amount of environmental fees are outlined.*

**Keywords:** *ecological audit, ecology, ecological strategy, ecological policy.*

**Основной текст.** В условиях научно-технического прогресса значительно усложнились взаимоотношения общества и природы. Человек получил возможность влиять на ход естественных процессов, покорил силы природы, начал овладевать почти все доступные восстановительные и невозобновляемые природные ресурсы, но вместе с тем загрязнять и разрушать окружающую среду. По оценке Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), с более чем 6 млн. известных химических соединений практически используется до 500 тыс. соединений; из них около 40 тыс. имеют вредные для человека свойства, а 12 тыс. являются токсичными.

К концу XX в. загрязнения окружающей среды отходами, выбросами, сточными водами всех видов промышленного производства, сельского хозяйства, коммунального хозяйства городов приобрело глобальный характер и поставило человечество на грань экологической катастрофы. Вмешательство человека в природные процессы резко растет и может вызвать изменение режима грунтовых и подземных вод в целых регионах, поверхностного стока, структуры почв, интенсификацию эрозионных процессов, активизацию геохимических и химических процессов в атмосфере, гидросфере и литосфере, изменения микроклимата и тому подобное. Современная деятельность, например, строительство гидротехнических сооружений, шахт, рудников, дорог, скважин, водоемов, дамб, деформация суши ядерными взрывами, строительство гигантских городов, обводнения и озеленения пустынь, и другие повседневные аспекты деятельности человека, уже вызывали значительные видимые и скрытые изменения окружающей среды.

Целью работы является систематизация научных подходов к трактовке понятий «экологический аудит» и «экологические последствия», проанализировать и охарактеризовать основные мероприятия и факторы.

Изложение основного материала. В последнее время экологические проблемы становятся все более актуальными как для всего государства и для отдельных ее регионов, районов, городов и т.д. В нашей стране существуют соответствующие государственные и местные структуры к полномочиям которых относятся контроль за соблюдением соответствующих экологических требований к состоянию как всей экологической системы так и отдельных ее составляющих.

К таким учреждениям принадлежат региональные (областные и районные) структуры Министерства охраны окружающей природной среды управления и инспекции так и уполномоченные органы местного самоуправления (управления, сектора, бюро, и другие). Всеми этими структурами осуществляется контроль за экологическим состоянием территории и деятельность отдельных объектов и соответствующим их влиянием на окружающую среду. Контроль осуществляется в плоскости основных составляющих состояния атмосферного воздуха, водного бассейна, земельных ресурсов, растительного и животного миров. Существуют соответствующие нормативы и разрешительные документы, регламентирующие деятельность субъектов предпринимательской деятельности на окружающую среду, контроль за соблюдением которых осуществляют соответствующие структуры [1, с. 352].

Контроль и управление природопользованием в Украине осуществляется преимущественно на основе статистических данных, которые декларируют предприятия. В основном эти данные касаются влияния предприятий на окружающую среду – выбросы в воздух и водоемы размещение отходов, использование природных ресурсов. Но, как правило, часть задекларированных воздействий значительно меньше, чем на самом деле, потому что владельцы, избегая штрафных санкций, умышленно уменьшают свое влияние на окружающую среду. Это является одной из основных причин низкой эффективности контроля и управления природопользованием в Украине.

Важным звеном в формировании природоохранной стратегии и государственной политики в области охраны окружающей среды является реальная оценка существующего экологического состояния на всех уровнях – от отдельного предприятия до масштабов страны в целом. Дать такую оценку можно с помощью экологического аудита.

В Украине это понятие относительно новое, но в мировой практике экологический аудит очень распространен и долгое время успешно применяется.

К середине 80-х годов XX в. экологический аудит сформировался как метод внутреннего административного управления для усиления контроля за экологическими аспектами деятельности предприятия, позднее направление экологического аудита было введено Международной торговой палатой с целью оценки соответствия стратегии деятельности компании нормам экологического законодательства.

В Украине экологический аудит только начинает развиваться. Базой для его дальнейшего внедрения и развития стала ратификация на национальном уровне международных стандартов экологического менеджмента и принятия Верховной Радой Закона Украины «Об экологическом аудите» [2]. Согласно этому закону, экологический аудит – это документально оформленный системный независимый процесс оценивания объекта экологического аудита, который включает сбор и объективное оценивание доказательств для установления ответственности за определенные виды деятельности, мероприятия, условия, системы управление окружающей средой и достоверной информации об этих вопросах требованиям законодательства Украина об охране окружающей природной среды и другим критериям экологического аудита.

Экологический аудит проводится с целью содействия субъектами хозяйственной деятельности в определении своей экологической политики, формировании приоритетов по осуществлению мероприятий, в том числе предупредительных, направленных на соблюдение установленных экологических требований, создании механизма эффективного регулирования природопользования.

Основными задачами аудита являются:

- обоснование экологической стратегии и политики предприятия;
- определение приоритетов при планировании природоохранной деятельности предприятий;
- проверка соблюдения субъектом хозяйственной деятельности природоохранного законодательства;
- разработка рекомендаций по снижению риска возникновения чрезвычайных экологических ситуаций;
- услуги связанные с повышением эффективности регулирования воздействий на окружающую среду;
- услуги, связанные с развитием системы производственного экологического мониторинга и управления;
- разработка рекомендаций и предложений по экологическому образованию персонала;
- консультирование по вопросам природоохранного законодательства, информационное обслуживание и другие услуги.

Экологический аудит проводится в процессе приватизации объектов государственной собственности, другого изменения формы собственности, изменения владельцев объектов, а также для нужд экологического страхования, в случае передачи объектов государственной и коммунальной собственности в долгосрочную аренду, создание на основе таких объектов совместных предприятий, создания, функционирования и сертификации систем управления окружающей средой, а также при осуществлении хозяйственной и иной деятельности.

В процессе экологического аудита оценивают систему менеджмента окружающей среды предприятия, технологические процессы, уровень экологической безопасности объекта, его производственную территорию, основные технологические и вспомогательные процессы, здания, сооружения и оборудование. Экологический аудит характеризуется

комплексным выполнением исследовательских и инжиниринговых процедур. В значительной степени он важен на прединвестиционной стадии. При рассмотрении сложных инвестиционных программ и проектов экологический аудит может предусматривать экологическую экспертизу. Это можно сравнить с финансовым аудитом, который крупные фирмы проводят перед проверкой финансовой деятельности налоговой инспекцией.

На сегодня сложились сложные объективные и субъективные предпосылки системы экологического аудита в практику украинских предприятий. Среди них возможность тщательного изучения опыта развитых стран по внедрению эффективных инструментов охраны окружающей среды, таких как: менеджмент окружающей среду и экологический аудит; необходимость соблюдения экологических требований стран - членов ЕС при налаживании экономического сотрудничества с ними украинских предприятий, наличие государственных стандартов управления охраны окружающей среды и экологического аудита; осведомленность руководителей украинских предприятий по системам менеджмента окружающей среды и экологического аудита.

Первоочередными задачами в направлении развития экологического аудита являются: формирование соответствующей нормативно-правовой базы, организация подготовки экологических аудиторов, ведение реестров участников.

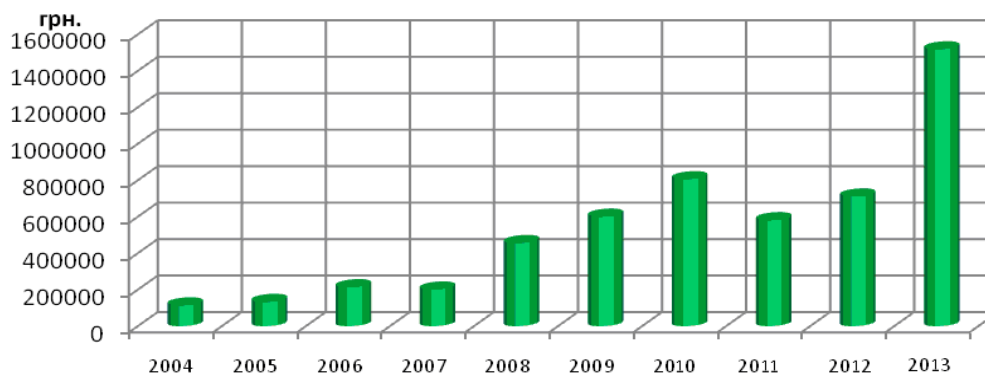
Необходимо сказать, что опыт проведения экологического аудита на украинских предприятиях на сегодня незначителен. И внедрение системы экологического аудита в Украине, наряду с общими целями содействия охране окружающей среды, позволит:

- идентифицировать все воздействия предприятия на окружающую среду, выявить резервы экономии материальных и природных ресурсов;
- приобщить предприятие к выполнению международных экологических требований и стандартов, в частности путем добровольного участия в системе экологического аудита ЕС;
- уменьшить юридическую ответственность за возможные последствия аварий;
- предоставить для общественности экологическую информацию о деятельности предприятия, как этого требуют международные соглашения.

Систематическое проведение экологического аудита на предприятиях машиностроительной, металлургической, химической и других отраслей позволит обеспечивать сохранность и рациональное использование природных ресурсов; контролировать природоохранную деятельность предприятий со стороны правительства и предупреждать негативное влияние на окружающую среду и здоровье людей; улучшить сотрудничество Украины с европейскими государствами [3,4].

На сегодняшний день очень активно идет изменение Налогового кодекса Украины, согласно которому вместо сбора за загрязнение окружающей природной среды, предприятия будут платить «Экологический налог». Расчет величины экологического налога будет осуществляться по аналогии с расчетом сбора, но ставки налогов за загрязнение увеличатся в 2 раза.

Прогнозный расчет величины экологического налога в пределах лимитов на 2011 год по сравнению с предыдущими годами представлены на рисунке 1:



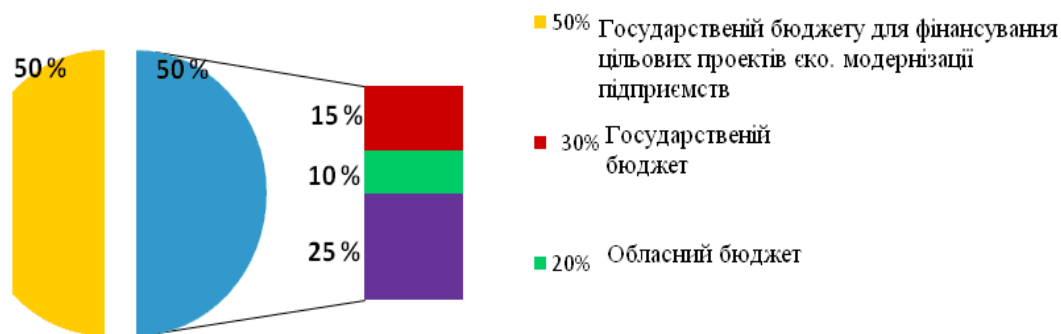
**Рисунок 1. Общая сумма сбора за загрязнение окружающей среды, грн.**

Платежи за размещение отходов на отвальных хозяйствах и на городском полигоне увеличились в 2,0 раз. Платежи за сброс загрязняющих веществ в р. Днепр увеличились в 5 раз. Платежи за выбросы загрязняющих веществ в атмосферу стационарными и передвижными источниками – увеличатся почти на 20%. Указанная величина экологического налога на 2013 год рассчитана при условии, что объемы загрязнения окружающей среды останутся на уровне 2012 года и будут в пределах допустимых лимитов.

Также Налоговый кодекс внес изменения в Закон Украины «Об охране окружающей природной среды» по распределению денежных средств, полученных от уплаты экологического налога.

Теперь, 50% уплаченной предприятием суммы засчитывается в специальный фонд Государственного бюджета, и эти деньги должны направляться на финансирование исключительно целевых проектов экологической модернизации предприятий в пределах суммы уплаченного им экологического налога. Порядок выделения этих денег для предприятий пока не определен.

Вторая половина суммы будет распределяться в соответствии с Бюджетным кодексом Украины (рис. 2).



**Рисунок 2. Распределение суммы сбора за загрязнение окружающей среды в грн. согласно Налогового кодекса Украины**

Нельзя не отметить то, что финансирование экологической модернизации производства из Государственного фонда сформированного из части экологического налога, является очень хорошей идеей. Но, не ясны механизмы ее реализации. Неизвестно через сколько бюрократических препятствий придется пройти предприятию, для того чтобы вернуть и использовать экологические деньги.

В законодательстве Украины не предусмотрено никаких методов экономического или иного стимулирования, поощрения промышленных предприятий, которые своевременно выполняют все природоохранные мероприятия за свой счет.

Уплаченные предприятиями экологические деньги не направляются на решение конкретных экологических проблем, в том, когда и как улучшить существующую экологическую ситуацию в крупных индустриальных городах возможно только при условии решения экологических задач на местах образования загрязнений и выполнения природоохранных мероприятий крупными предприятиями-загрязнителями [4].

**Выводы.** Показана роль экологического аудита в системе природопользования Украины и доказана его необходимость на конкретных примерах. Задача интеграции Украины в систему мирового рыночного правопорядка и международной экологической безопасности, усиление требований в области охраны окружающей среды и другие факторы выдвигают как приоритет развитие нового направления в аудиторской деятельности – экологического аудита. Тем самым экологический аудит становится важным инструментом обеспечения экологической безопасности и устойчивости развития.

### *Литература:*

1. Закон України Про екологічний аудит// Відомості Верховної Ради України-2004, №45
2. Борисова В.А. Екологічний аудит як механізм регулювання на довкілля //Держава і регіони. –2002. – №4. – С. 44-49.
3. Серов Г.П. Экологический аудит: учеб.пособ. / Г.П. Серов. – М.: Экзамен, 1999.- 462.
4. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. Зі змінами і доповненнями. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

## **ЭФФЕКТИВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА – ОСНОВНОЙ СТИМУЛ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*ПОЖУЕВА Татьяна, к.э.н., доцент*

*Кафедра менеджмента и финансов, ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет», г. Днепропетровск, Украина*

**Summary.** *It is noted that the formation of an effective wage policy is one of the most important tasks of modern management, because it affects the formation of labor potential. The classification of payment systems is grounded. Interests of employees and employers in wage setting are considered. Their positions referenced to the economic laws that affect decisions on remuneration are also considered. Ways to improve the wage system based on international experience are suggested.*

**Keywords:** *remuneration of labor, labor potential, the reserve stimulation fund, bonus payments, guaranteed allowances and bonuses fund, the remuneration system improvement.*

**Основной текст.** В начале 90-х годов в Украине централизованное регулирование оплаты труда практически было отменено, предприятия самостоятельно начали решать вопросы организации заработной платы, численности персонала, организации и нормирования труда. Прямое государственное регулирование ограничилось установлением минимального размера оплаты труда и определением ставок заработной платы работников бюджетной сферы. Предоставление предприятиям права самостоятельно применять системы и размеры оплаты труда было оправданным решением, так как в условиях рыночной экономики они стали полностью отвечать за финансово-экономическим показатели работы, в том числе и в вопросах социальной защищенности своих сотрудников [1, с. 38].

Поэтому возникает необходимость в повышении эффективности системы управления персоналом с учетом требований рыночной экономики. Управление персоналом многогранный и исключительно сложный процесс имеет свои специфические свойства и закономерности и должно приобрести системный характер и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрение новых и совершенствование существующих форм и методов работы. Особый интерес представляет исследование оплаты труда как фактора становления и развития рынка труда в Украине. Развитие этого рынка в стране сопровождается постоянным изменением роли его отдельных элементов: предложения, спроса на рабочую силу, размера заработной платы [3, с. 34].

Во-первых, величина зарплаты становится важнейшей составляющей мотивации работников к участию в оплачиваемой трудовой деятельности. С переходом к рыночной экономике патерналистическая роль государства, которая раньше выражалась в предоставлении жилья, услуг образования, здравоохранения, ряда других благ и услуг бесплатно или за небольшую плату, стала постепенно ослабевать. Перевод бесплатных благ в разряд платных делает зарплату сильнодействующим фактором регулирования предложения труда.

Во-вторых, в условиях полной самокупаемости предприятиями затрат на оплату труда их величина начинает играть существенную роль в регулировании спроса на труд.

Несмотря на тенденцию к росту роли заработной платы в качестве регулятора рынка труда, наблюдается и противоположная ему тенденция – к ограничению этой роли. Удельный



вес официальной зарплаты в денежных доходах населения из года в год сокращается. Если в 1990-х ее доля в доходах семей составляла 67,5%, то в 1997г. – 51,1%, в 1998г. – 47,2% совокупных доходов. Ослабление регулирующей функции зарплаты, особенно в легальной части экономики, связано с функционированием значительного теневого сектора [3, с. 34].

Безусловно, заработная плата – это отражение особенностей экономической системы, характерное для ее целей и особенностей симуляции их достижения, с также политики государства относительно регулирования экономических отношений. В условиях плановой экономики, когда в надежде на то, что производилось, ориентирами для предприятий были некачественные, а количественные показатели деятельности.

В рыночных отношениях, в условиях острой конкурентной борьбы с целью выживания предприятий необходимо производить продукцию такого качества, которого требует рынок. Необходимо работать, ориентируясь не на количество, а на качество, которое обеспечит конкурентоспособность продукции, поэтому целесообразно найти симуляторы труда, которые дают возможность сочетать интересы предприятия и работника, повысить его заинтересованность в достижении высоких общих и индивидуальных результатов. Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и целями предприятия [9, с. 274].

Для решения этих вопросов система симулирования должна быть построена так, чтобы целью каждого работника была цель предприятия – изготовить и реализовать продукцию с максимальной эффективностью, как для производителя, так и для каждого работника. Оценка эффективности управления персоналом тесно связана со всеми этапами процесса управления и своими результатами способна побудить руководителя вносить необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование на предприятии бесперебойной обратной связи и выступает мощным рычагом роста результативности управленческого процесса.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны определенные критерии ее оценки. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом. Согласно первой из них, эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Количественная оценка этого вклада является чрезвычайно трудной задачей, поскольку даже соответствующих отчетных показателей пока не существует. Поэтому большинство методик оценки эффективности управления персоналом придерживается первого подхода.

При этом представляется целесообразным оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, сколько качественное влияние его на эту эффективность.

Оценку эффективности управления персоналом многие ученые-экономисты, в том числе Шекшня С.В., предлагают осуществлять в несколько этапов: 1) оценка достижения целей; 2) оценка компетенция; 3) оценка мотивации; 4) изучение статистики человеческих ресурсов; 5) оценка затрат [10, с. 295-296].

Отметим, что оценка эффективности управления персоналом производится в основном субъективно. Возникновение такой ситуации происходит по двум причинам: отсутствие выработанной четкой методики такой оценки и недопонимание всей важности такой оценки. Основной упор делается на оценку производительности, такой подход в Д.С. Сынка, оставляя в стороне «человеческий фактор» [11, с. 272-273].

Эффективность функционирования системы управления персоналом должна определяться ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом является эффективным настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации целей, стоящих перед ним. Так, настоящим критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органично соединены результаты труда и руководителя и исполнителей.

Для предприятий, которые направляют свою деятельность на достижение высокого уровня конкурентоспособности и ресурсосбережения, можно предложить модель системы гибкого фондообразования.

Что касается конкретных методов оценки труда, то предлагаемые методы и те, что используются на практике, можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные) [12, с. 14-15]. К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод «эксперимента» и др. К качественным (описательным) методам относятся: система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов является метод стимулирующих оценок, группировка работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный. Их преимуществами являются объективность, независимость отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизация результатов и использования математических методов.

Учитывая особенности современного развития украинской экономики, высокий уровень трудового потенциала можно достичь, используя современный базовый уровень, привлекательный для работы персонала в условиях нестабильной рыночной ситуации, когда даже незначительное прогрессивное увеличение заработной платы будет иметь стимулирующий характер.

Приведенная тарифная сетка имеет трехуровневую структуру (минимальный, базовый, расчетный уровни). Кроме трехуровневой тарифной сетки, можно предложить четырехуровневый, которая предусматривает еще и повышенный уровень тарифных ставок. Причем, межуровневый коэффициент повышенного и расчетного уровней (определенный предприятием в зависимости от финансовых возможностей желаемого уровня выплат работникам) будет определять размер заработной платы, который предприятие считает необходимым направлять на дополнительное стимулирование производства и заработной платы.

Построенная таким образом многоуровневая тарифная система является основой индивидуализации заработной платы работников, повышение их стимулов к труду и творческого раскрытия трудового потенциала. Реализуется индивидуальный подход к учету вкладов каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия [7].

Такая система материального стимулирования будет также способствовать к повышению эффективности деятельности предприятия, поскольку средства от снижения себестоимости продукции не используются на стимулирование, могут быть направлены, например, на освоение и разработку новых видов продукции. Если такой необходимости нет, то полученная экономия станет источником увеличения прибыли, или на эту величину можно уменьшить цену продукции, что является одним из способов повышения ее конкурентоспособности [4].

Для повышения дееспособности механизма материального стимулирования труда необходимо также усовершенствовать систему формирования фонда оплаты труда. Решить можно, создав на предприятии механизм формирования и распределения средств на оплату труда, который будет увеличивать вклад каждого работника подразделения в конечные результаты деятельности предприятия. Такой подход к формированию и распределению средств на оплату труда можно предлагать предприятиям, которые применяют тради-

ционные тарифные системы, или используют на основании рассмотренной многоуровневой тарифной системы.

Формировать фонд оплаты труда целесообразно в составе четырех фондов:

- основной заработной платы;
- гарантированных надбавок и доплат;
- премиальных выплат;
- резервного фонда стимулирования [6].

Следует отметить, что их формирование должно происходить не сверху вниз, как это было во времена плановой экономики, когда централизованно определялись величина фонда оплаты труда и основные элементы организации труда – тарифные условия, нормы труда, формы, а системы заработной платы «подстраивались» под данный фонд снизу вверх, то есть от индивидуальных заработных плат к общему размеру фонда. Тогда фонд оплаты труда будет отражать суммарные затраты предприятия на оплату труда в себестоимости продукции. Причем собственник предприятия будет решать, какие средства он может выделить на оплату труда, учитывая стоимость рабочей силы на рынке труда, необходимость обеспечения конкурентоспособности продукции на рынке товаров (услуг), уровень инфляции, государственные, отраслевые (региональные) гарантии по отношению к оплате труда и другие факторы.

В ряде европейских стран получили распространение так называемые центры оценки управленческого персонала. Деятельность таких центров состоит в выявлении с помощью экспертов и на основании специального комплекса тестов и упражнений потенциальных способностей работников управления. Центры оценки могут помочь как продвижению управляющих работников, так и повышению их квалификации [13, с. 48].

После определения размеров фонда премиальных выплат *i*-го подразделения предприятия фонд делят между сотрудниками. Часть от ФПВ<sub>*i*</sub>, которая будет выплачиваться *j*-му работнику, является премией, выплачиваемой предприятием за выполнение плана и повышения качества продукции.

Премирование может осуществляться ежемесячно из фонда премиальных выплат структурного подразделения, в котором работает работник, пропорционально гарантированной части заработной платы, определенной как сумма тарифной части, надбавок и доплат в соответствии с КЗоТ Украины.

Использование предложенного механизма формирования средств на оплату труда и их распределения между работниками, дифференцированного определения заработка конкретных трудящихся с использованием многоуровневой тарифной сетки дает возможность определить заработную плату в зависимости от конечных результатов деятельности предприятия и вклада каждого работника в результаты деятельности. Это стимулирует работников к реализации трудового и творческого потенциала, то есть обеспечивает достижение главной цели – вернуть заработной плате ее стимулирующую роль [2].

**Выводы.** Таким образом, совершенствование оплаты труда способствует: усилению стимулирующей роли заработной платы в развитии рыночной экономики и соответственно повышению трудового потенциала как отдельно взятого работника, так и персонала в целом; оживлению платежеспособного спроса населения и повышению его инвестиционной активности; легализации всех видов трудовых доходов; установлению равновесной цены рабочей силы, соответствующей затратам на ее воспроизводство, спрос и предложение на рынке труда; увеличению налоговых поступлений и уменьшению нагрузки на бюджеты всех уровней; снижению масштабов бедности среди трудоспособного населения, создание устойчивого общественного уклада жизни.

Говоря про эффективность управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень многое зависит от их персонала, если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на более низкой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт

предпринимательства и коммерческой деятельности, формы и технологии производства.

Эффективное управление и развитие предприятия во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя предприятия, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать социально-экономической среде, постоянно меняется.

#### **Литература:**

1. Никифоров А. Основные направления реформирования заработной платы / А. Никифоров, А. Лубков // Экономист. – 1999. – № 4. – С. 38-45
2. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А.М. Колот. – К.: фірма «Праця». – 1997 р. – 192 с.
3. Мортіков В. Роль заробітної плати в регулюванні зайнятості / В. Мортіков // Економіка Україна. – 2001. – №1. – С. 34-39.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М.Літвиненко, М.П.Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 334с.
6. Економіка підприємства: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге,перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.
7. Павловська Н.В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві / Н.В. Павловська // Довідник економіста. – 2004. - №1. – С. 62-65.
8. Дубяга Г.М. Концептуальні проблеми традиційної системи оплати праці / Г.М. Дубяга // Держава та регіони: економіка та підприємництво. – 2007. – №3. – с.274-276.
9. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 460 с.
11. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989. - 352 с.
12. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом, №10, 1997. – 102 с.
13. Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях //Б-ка журнала «Кадры», № 47, 1995. – 146 с.

### **АНАЛИЗ ОПЫТА ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ КОМПАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ**

**ДИДЧЕНКО Оксана, к.э.н., доцент**

**Кафедра менеджмента и финансов, ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет», г. Днепрпетровск, Украина**

**Summary.** *The article discusses the current trends of the world economy transition from industrial to post-industrial way of life. The author of the necessity of analysis, synthesis and implementation of successful experience in innovation policy companies - world leaders. The studies found that the greatest effect in the implementation of successful innovation policy give it the following components: work on the development of staff, outsourcing, the most complete customer satisfaction, continuous efforts to improve business processes, diversification.*

**Ключевые слова:** *постиндустриальный уклад, инновационное развитие, инновационная политика предприятия, инновационная стратегия, инновационная модель.*

**Основной текст:** *Мировая экономика уверенно движется по пути перехода от индустриального технологического уклада к постиндустриальному. В современном обществе доминирующую роль движущих сил развития берут на себя высокие технологии, полная*

автоматизация производственных процессов, информатизация и экономика знаний. Соответственно, претерпевают существенные изменения требования к качеству и количеству трудовых ресурсов – существенно сокращается необходимость не только в неквалифицированной рабочей силе, но и в специалистах среднего уровня. Новой постиндустриальной экономике необходим человек – творец, мечтатель, исследователь, умеющий создавать новые продукты, технологии, качества и потребности. Заслуживает также акцентированного внимания тот факт, что в контексте постиндустриальных изменений не только экономики, но и устройства общества в целом, все более существенную роль во всех процессах начинают играть транснациональные компании. Уже сейчас годовые бюджеты многих из них больше бюджетов наиболее развитых государств, а проводимая ими политика во всех сферах жизнедеятельности общества не имеет национальных границ. Они постепенно перерастают в структуры «орденского типа», которым наличие национальных образований (государств) и вводимых ими ограничений, по мнению геополитика и аналитика с мировым именем - Евгения Гильбо [1], даже мешает в достижении стратегических целей, что приводит к нарастанию геополитической нестабильности.

Учитывая эти тенденции, можно утверждать, что смещаются акценты и для повышения темпов инновационного развития на макроуровне, все более существенное значение начинает приобретать микроуровень – уровень предприятия как основного звена современной экономики. Это, в свою очередь, повышает актуальность изучения наиболее успешного опыта зарубежных компаний по реализации инновационной стратегии и политики с целью внедрения национальными компаниями. Такой подход позволит предприятиям более оперативно и успешно реагировать на изменения ситуации на рынке, особенно в современных сложных геополитических условиях, как путем разработки новых конкурентоспособных видов продукции, так и благодаря изменениям собственной структуры, системы управления производством и сбытом, а также целенаправленного управления изменениями.

Подразделение Thomson Reuters IP & Science представило свой четвертый ежегодный рейтинг «100 самых инновационных компаний мира» [2]. Методология рейтинга Thomson Reuters «100 лучших инновационных компаний мира 2014 года» основана на четырех основных критериях:

1. общий объем патентов,
2. доля успешных патентных заявок,
3. глобальное значение портфеля,
4. влияние патентов согласно индексу цитирования.

Следует отметить, что компании из топ-100 доминируют в рейтинге S&P 500 уже четвертый год подряд. При этом, в 2014 г. они почти удвоили темпы роста своих доходов – рост средневзвешенного дохода по рыночной капитализации достигает 12,6% против общего аналогичного показателя всех компаний из списка S&P 500, равного 6,85%. В то же время их расходы на научно-исследовательские работы по сравнению с 2013 г. увеличились на 17%. При этом отмечается, что компании-лидеры рейтинга направляют в два раза больше средств на научно-исследовательские работы, чем их конкуренты на бирже NASDAQ и в среднем по рейтингу S&P 500 (8,18% и 3,97%, соответственно).

Заслуживает особого внимания тот факт, что впервые заняла позицию лидера в представленном рейтинге Азия: 46 компаний из 100 находятся именно в этом регионе. Среди них 39 компаний из Японии, 4 - из Южной Кореи, 2 - из Тайваня; впервые в список попала компания из континентального Китая - Huawei. Северная Америка представлена 36 компаниями (в 2013 г. таких компаний было 46): 35 из США и 1 из Канады. Европа пополнила список 18 участниками. Больше компаний представляют Францию - 7, далее следуют Швейцария - 5 и Германия - 4. В этом году в списке 100 компаний опять нет представителей Великобритании, несмотря на благоприятный налоговый и законодательный климат, призван мотивировать инновации [2].

К отраслям, где инноваций больше, относятся информационные технологии и фармацевтика. При этом, в 2014 г. производители полупроводников и электронных компо-

нентов сохранили свои ведущие позиции в рейтинге, но на 9% ниже показателя предыдущего года, однако все еще на 50% выше показателя первого рейтинга, где в списке фигурировали лишь 14 компаний по производству полупроводников. Отрасль компьютерных комплектующих занимает второе место - 13 компаний (рост на 18% по сравнению с 2013 г.). В 2014 году росло второй год подряд число фармкомпаний в рейтинге, несмотря на длительный цикл научно-исследовательских работ. Сектор машиностроения представлен 8 компаниями. Он обошел отрасль автомобилестроения, для компаний которой в рейтинге нашлось всего 6 мест (по сравнению с 8 годом ранее). Наконец, жесткая конкурентная борьба на рынке смартфонов отразилась и в списке самых инновационных компаний. В нем представлены все основные участники патентных войн в этом секторе: Apple, Microsoft, Samsung, Google и BlackBerry.

По версии Boston Consulting Group (BCG) (глобальная консалтинговая компания и ведущий мировой консультант по бизнес-стратегии), которая недавно опубликовала свой ТОП-50 самых инновационных компаний 2014 [3] - и возглавляет их список технические титаны Apple, Google и Samsung (табл. 1). Методологично, доклад по ТОП-50 2014 наиболее инновационных компаний, был основан на опросе BCG Global Innovators 2014, в котором респонденты руководители, представляющие широкий спектр отраслей промышленности в каждом регионе. Респондентам было предложено назвать компании, которые производят известные инновации. То есть в отличие от критериального метода по ключевым качественным показателям инновационности компаний Thomson Reuters IP & Science, был использован метод экспертных оценок.

**Таблица 1 - ТОП 50 наиболее инновационных компаний в мире в 2014 году [4]**

С 1 по 10 место рейтинга		С 11 по 20 место рейтинга		С 21 по 30 место рейтинга		С 31 по 40 место рейтинга		С 41 по 50 место рейтинга	
1	Apple	11	Hewlett-Packard	21	Volkswagen	31	Procter & Gamble	41	Fast Retailing
2	Google	12	General Electric	22	3M	32	Fiat	42	Wal-Mart
3	Samsung	13	Intel	23	Lenovo Group	33	Airbus	43	Tata Consultancy Services
4	Microsoft	14	Cisco Systems	24	Nike	34	Boeing	44	Nestle
5	IBM	15	Siemens	25	Daimler	35	Xiaomi Tehnology	45	Bayer
6	Amazon	16	Coca-Cola	26	General Motors	36	Yahoo	46	Starbucks
7	Tesla Motors	17	LG Electronics	27	Shell	37	Hitachi	47	Tencent Holdings
8	Toyota Motors	18	BMW	28	Audi	38	McDonald`s	48	DFSF
9	Facebook	19	Ford Motor	29	Philips	39	Oracle	49	Unilever
10	Sony	20	Dell	30	SoftBank	40	Salesforce.com	50	Huawei Technologies

Однако, как видно из сравнения полученных результатов, различия незначительны. Анализ же тенденций 2014 года заставляет обратить более пристальное внимание на особенности реализации инновационной политики компаний-лидеров рейтинга. В связи с этим рассмотрим подробнее и сравним основные принципы инновационной политики каждой из компаний – тройки лидеров [5].

1. Apple. Инновационная стратегия Apple уходит корнями к платформе iTunes, которая интегрировала внешний контент с продуктом Apple (iPod). Вокруг платформы образовалось сообщество разработчиков приложений для App Store, которое чудесным образом увеличилось до сотен тысяч в течение всего двух лет. Так Apple организовала богатую среду для аутсорсинга и показала этот путь конкурентам. Одновременно Apple была наказана тем, что такого успеха, как с iPhone, у них больше не было. Фактически такая платформа и модель эко-системы создают огромный риск и одновременно условия для получения прибыли в течение длительного времени. Тем ироничнее то, что положение Apple пошатнулось всего через 5 лет после выпуска iPhone [5], а уже в 2014 году отразилось на компании. Так, в феврале 2015 Apple проиграла суд и по решению федерального суда присяжных ю признана виновной в нарушении трёх патентов, принадлежащих тexasской компании Smartflash, которые касаются технологий, использованных при разработке программного обеспечения для сервиса iTunes [6].

Основные компоненты инновационной модели Apple состоят в следующем.

- Значительные инвестиции в бесшовную интеграцию для разработчиков и сотрудничество с контент-провайдерами, в свободной торговле и удобный доступ для пользователей. Эта стратегия до сих пор не получила тех лавров, которых заслуживает;
- Сильный акцент на дизайн. iPhone, можно сказать, переопределил понятие пользовательского интерфейса.
- Внутренняя конкуренция: команды соревнуются друг с другом по отдельным проектам.
- Вероятно поиск новых способов использования платформы и экосистемы за счет внедрения технологий, например, в элементы одежды.
- Работа с поставщиками.
- Расширение сферы деятельности за счет новых отраслей, таких как розничная торговля, как мобильными устройствами, так, например, и часами.
- Полный контроль и стремление предоставить лучший user experience.

2. Samsung строит свою инновационную модель на основе 5 элементов, первый из которых позволяет пересмотреть иерархический традиционный путь:

- развитие творческой элиты внутри компании путем его обучения инновациям;
- стремление обойти патенты конкурентов;
- последовательные инновационные методологии, воспроизводимые в масштабах всей компании;
- использование внешних специалистов для осуществления фундаментальных научных прорывов;
- конгломератный подход.

3. Google. Инновационная модель Google достаточно свободная - 20% времени инженеры Google могут тратить по своему усмотрению (важно уточнить - играть они могут все же только на проекты Google). «Мы постоянно вводим новшества, выясняя новые, более эффективные способы теплоотвода в автомобилях при одновременном снижении загрязнения окружающей среды. Мы публикуем результаты нашей работы после того, как они прошли аттестацию. Через несколько лет наши проекты начинают появляться в центрах обработки данных других компаний. Мы тратим всего лишь 7-8% от дохода на накладные расходы. YouTube был превращен в основе технологий Google. Он не был бы таким, какой сейчас без опыта Google в сетевых и распределенных вычислениях. ОС Android существовала более идея, когда ее купила Google. Google сделал Android такой, какая она сейчас» [5]. Таким образом в компании, существует достаточно сильный направление по улучшению различных инноваций, таких как автомобиль без водителя и т.д.

Google также работает во множестве областей ИТ, не имеющие отношения к поиску и рекламе как таковой: разработка приложений, устройств, и вскоре даже планирует открыть

свою службу доставки. Все эти сферы объединяет только реклама. По мнению некоторых исследователей этого вопроса и менеджеров-практиков, Google явно нуждается в том, чтобы сократить свою зависимость от рекламы.

Рассмотрим составляющие инновационной модели Google.

- Платформа и экосистема Google основаны на инновациях для потребителя.
- Непрерывное улучшение инфраструктуры.
- Расширение деятельности за счет включения в нее новых сфер. Стремление стать более интегрированными в жизнь и искать новые применения своему опыту, а также решать назревшие проблемы (очки Google с дополненной реальностью, разработка машины, которая способна ездить без водителя)
- Инновации в устройствах (которые Google довольно трудно осуществлять имея небольшой опыт работы с цепочками поставщиков).
- Все чаще применяется проектно-ориентированный подход.

Подытоживая рассмотрение инновационных моделей ведущих компаний, аналитик Леднев А. делает следующие выводы.

1. Модель Google является наиболее уязвимой из всех. Nexus хороший и дешевый, но разве плохо иметь маржу, как в Apple? Почему умные люди Силиконовой долины создали продукт с такой низкой доходностью?
2. При этом возникают вопросы и к Apple: смогут ли они позволить себе следовать своей стратегии, сохраняя уникальную платформу и экосистему, где между собой тесно связаны приложения и контент? Послужит ли iWatch начала выпуска менее интегрированного ассортимента продукции? И могут ли они позволить себе сообщество тех, кто ожидает выхода дешевой версии iPhone?
3. Samsung же, напротив требуется своя экосистема, вместо того, чтобы полагаться на Android. У всех на слуху сейчас ОС Tizen, благодаря которой Samsung окажется ближе к своей цели. Samsung знает, что следующая битва будет на поле программного обеспечения. Но пока Samsung не может соперничать с App Store, он не может утверждать, что выиграл свою битву с Apple. Поэтому стоит ожидать более последовательной и сосредоточенной игры от Samsung в ближайшее время.

На наш взгляд, данные выводы несколько однобоки и не несут обобщающего характера, что позволило бы другим компаниям использовать успешный опыт лидеров инновационного развития мирового рынка. Следует обратить внимание, что рассмотренные нами компании используют в своей инновационной политике следующие ключевые особенности, которые приносят им успех:

1. упор на работу с персоналом – развитие командного духа и соперничества, личностных и профессиональных качеств, активное использование аутсорсинга, что позволяет компаниям-лидерам работать с лучшими специалистами из любой страны мира удаленно и в свободном режиме;
2. активная работа с потребителями, стремление компаний наиболее полно удовлетворять их потребности;
3. непрерывная внутренняя работа в компаниях по совершенствованию: различных бизнес-процессов, улучшения инфраструктуры и прочее;
4. диверсификация: поиск новых сфер и направлений деятельности, применения имеющихся разработок в неспецифичных для компаний областях.

Однако, необходимо согласиться с мнением Леднева А., что несмотря на существующие недостатки самой удачной на сегодняшний системой инноваций обладает Apple, что подтверждается ростом показателей компании, стоимость которой по итогам 2014 года была оценена в 700 млрд. дол.

#### *Литература:*

1. Гильбо Е.В. Постиндустриальный переход и мировая война [текст]. – Тенерифе : 2013 г. – 119 с.



2. Больше всего инновационных компаний находится в Азии [электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.vzglyad.kg/econom/5091\\_bolshe\\_vsego\\_innovatsionnyih\\_kompaniy\\_nahoditsya\\_v\\_azii/](http://www.vzglyad.kg/econom/5091_bolshe_vsego_innovatsionnyih_kompaniy_nahoditsya_v_azii/).
3. Большинство инновационных компаний 2014: Apple, Google, Samsung [электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gadgets vik.com/bolshinstvo-innovacionnyh-kompanij-2014-apple-google-samsung.html>.
4. BCG Global Innovators 2014 [электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.bcg perspectives.com/most\\_innovative\\_companies](https://www.bcg perspectives.com/most_innovative_companies).
5. Леднев А. Чья инновационная модель лучше: Google, Apple или Samsung? [электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://macradar.ru/tips/chya-innovacionnaya-model-luchshe-google-apple-ili-samsung/>.
6. Apple предписано заплатить \$533 млн. штрафа за нарушение патентов [электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.3dnews.ru/910020>.

## МЕСТО ФИНАНСОВОГО ИНЖИНИРИНГА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ

*ПОПОВА И.В., к. э. н., доцент*

*Кафедра банковского дела, Донецкий национальный университет экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина*

**Summary.** *The paper deals with the development of financial engineering, highlight the specifics. A critical analysis of certain types of engineering. Recommended avtorsky campaign on building additions and classification of engineering and finance engineering place in it.*

**Ключевые слова:** *инжиниринг, услуги, классификация, виды, процесс, инновации, банк.*

Изменения, происходящие в системе рынка финансовых услуг, требуют непрерывной корректировки парадигмы развития. Фактически, экономика столкнулась с ситуацией, когда накопленные факты уже «не помещаются» в прежнюю парадигму исследования и, как следствие, новые факты практически постоянно корректируют представления о финансовой системе и о ее будущем развитии [1]. Все это создает базис для необходимости усовершенствования и модификации банковского сектора на всех уровнях (микро-, мезо-, и макро-).

Для обеспечения реализации указанных потребностей и направлен финансовый инжиниринг. Следует отметить, что финансовый инжиниринг - это одно из звеньев инжиниринга, кроме того, под влиянием экономических предпосылок развития получил не только финансовый инжиниринг, но и другие виды указанного понятия.

По мнению, таких видных ученых в области финансовой инженерии как Джон Ф. Маршал, Викул К. Бансал [2], инжиниринг можно считать специфическим видом предпринимательства, который имеет следующие уникальные характеристики:

- результат воплощения инжиниринга проявляется в полезном эффекте;
- инжиниринг – это часть процесса, в конечном итоге рассчитанного на конечное или промежуточное потребление;
- как область предпринимательской деятельности инжиниринг имеет коммерческую основу.

Как любая экономическая категория инжиниринг обладает определенным набором методов, функций, инструментов и принципов. Основными из этих принципов являются [3]:

- многообразие и системность подходов по реализации проектов;
- проведение всесторонней оценки, в том числе производственной, финансовой, маркетинговой, с целью оптимизации результата;
- инжиниринг сам по себе является проявлением инновационного подхода, и его механизм построен на постоянном применении новых технологий, методик и инструментов.

Под инжинирингом, в общем смысле, мы понимаем применение определенных методов, принципов, которые бы обеспечили адаптацию научных разработок в практику в различных сферах хозяйственной деятельности.

Некоторые экономисты [4,5,6,7] выделяют несколько видов инжиниринга, таких как технологический, строительный, консультативный, финансовый, предпроектный, проектный, после проектный, технологический, стоимостный, управление проектами, информационно-технологический, производственный, комплексный (системный).

Но считаем, что некоторые из видов инжиниринга, отмеченных выше, именно «видами» и не выступают, а лишь раскрывают определенную фазу, этап реализации инжиниринга. По нашему мнению такие виды как консультативный, предпроектный, проектный, после проектный, технологический, стоимостный, производственный, нужно считать этапами, а не видами. Комплексный (системный) инжиниринг отражает совокупность этапов.

Следует отметить, что виды инжиниринга отдельно являются элементами в отраслях экономики (финансовый), техники (технологический, информационно-технологический) и строительства (строительный). Однако, исходя из сложившейся сущности инжиниринга, отметим, что его можно применять в любой области науки и хозяйствования, которая требует единения науки, научных достижений с практикой, что обуславливает множество его видов, как биологический, медицинский, химический, физический, логистический и прочее. Указанный вид «управление проектами» считаем целесообразным, изложить как «организационный», для более полного отражения его сущности. Кроме того, по нашему мнению, указанный вид инжиниринга целесообразно отнести в состав финансового инжиниринга, поскольку по своему предмету он охватывает часть финансовых отношений.

По видам именно финансового инжиниринга, экономисты выделяют различные его подвиды в зависимости от различных критериев.

К проблемам финансового инжиниринга относятся вопросы, возникающие при слиянии или поглощении предприятий. Примером такого проявления финансового инжиниринга можно назвать появление «промежуточного» финансирования. При «промежуточном» финансировании инвестиционный банк предоставляет кредит группе с правом выкупа на срок, пока не будет организовано финансирование на стабильной основе. Предоставляя такой кредит, инвестиционный банк получает не только проценты, но и комиссионные доходы за предоставление консультационных и других услуг. В то же время банк заинтересован в скорейшем возвращении кредита, поскольку такой кредит является достаточно рискованным [9].

Обобщая исследования [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11], можем предложить собственные подходы к построению классификации финансового инжиниринга и выделить такие его виды, как:

- 1) финансовый инжиниринг внешней сферы - направлен на отношения, продукты, ситуации, возникающие в ходе сотрудничества с внешней к предприятию, банку средой. К нему следует отнести следующие его виды:
  - А) организационный;
  - Б) обслуживание клиентов;
  - В) экспортно-импортных операций;
  - Г) соотношений с внешними кредиторами;
  - Д) др.
- 2) финансовый инжиниринг внутренней сферы - направлен на отношения, продукты, ситуации, которые возникают исключительно в пределах функционирования предприятия, банка. К нему следует отнести следующие его виды:
  - А) налоговый;
  - Б) бюджетный;
  - В) управления денежными потоками;
  - Г) инвестиционных проектов;

- Д) рисков;
- Е) продуктов (ценных бумаг, кредитов, депозитов, такое др.);
- Ж) схем финансирования;
- С) др.

Луныкова Н.А. [9] выделяет следующие виды финансового инжиниринга в зависимости от времени их осуществления:

- Текущий финансовый инжиниринг - ориентирован на удовлетворение потребностей существующих клиентов банка.
- Финансовый инжиниринг развития - ориентирован на удовлетворение потребностей, которые могут возникнуть в будущем, например, ориентация на потенциальных клиентов банка.
- Кризисный финансовый инжиниринг - ориентирован на решение проблем банка в случае падения конкурентоспособности банковских услуг или продуктов, недовольство клиентов качеством или ассортиментом услуг т.п.

Считаем этот подход неоднозначным так, как финансовый инжиниринг невозможно применять внезапно, по желанию, целесообразно его использование только в случае наступления определенной ситуации, или определенных ожиданий. Сигнализировать о наступлении такой ситуации может система коэффициентов, применение которых будет необходимым условием для дальнейшего внедрения методов финансового инжиниринга.

Нужно отметить, что подход к определению индикаторов эффективности бизнес-процесса, которые будут определять направление мероприятий, например, информационного инжиниринга и их характер, должен соответствовать общепринятому в мировой практике инвестиционному подходу, согласно которому эффективность оценивают по отношению к чистой прибыли, полученной за определенный период [12].

В основу инжиниринга бизнес-процессов положена идея перехода от функционального подхода к процессному.

Процессный подход стал инновационным направлением в организации управления крупными корпорациями, в том числе, и банками. Следует отметить, что сам этот термин официально был определен в начале 2000-х годов в международных стандартах ISO серии 9000:2000, в которых поясняется, что «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом». Понятие "процесс" многоаспектное и существует уже давно. Считается, что впервые оно было введено Г. Плехановым и П. Тимофеевым как фундаментальное свойство системы управления [13, С.112].

Современные предприятия до сих пор применяют функциональный подход, согласно которому предприятие рассматривается как некий механизм, обладающий набором функций, которые в процессе усложнения производства и экономических связей дробились на большее количество мелких операций и действий.

Основная часть деловых людей ориентирована не на процессы, а на все остальное - задача, людей, структуры [14, С. 21].

Чаще всего банковские процессы представляют в виде трех классов [15]. К ним относятся:

- 1) Основные или первичные - это бизнес-процессы, в результате реализации которых банк получает доход. Другими словами, это процессы его коммерческой и инвестиционной деятельности, связанные с предоставлением услуг клиентам;
- 2) Обеспечительные - нацелены на обеспечение деятельности банка всеми необходимыми ресурсами и условиями;
- 3) Процессы управления - направлены на повышение эффективности первых двух типов процессов.

Таким образом, инжиниринг выступает как важное средство повышения эффективности, независимо от сферы его применения. Его задачей является получение лучших, а иногда и оптимальных результатов.

Итак, мы считаем, что для успешной реализации процедур финансового инжиниринга и инновативного процесса в деятельности банка, должно быть соответствие определенным стандартам качества, которые должны быть направлены не только на улучшение банковской деятельности вообще, но и выступать одним из критериев успешности внедрения финансового инжиниринга.

#### **Литература:**

1. Зиниша О.С., Рындина И. В. Экономическое доверие как категория финансового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gramota.net/materials/1/2012/1/37.html](http://www.gramota.net/materials/1/2012/1/37.html), стр. 142.
2. Маршалл Дж.Ф., Банксал В.К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям. – Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 784 с.
3. Торгівля інжиніринговими послугами. Економіка і право. Статті та аналітика - Основи міжнародної торгівлі. [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2011-03-13-13-57-37.html>
4. <http://www.ngs-63.ru/engineering/>.
5. Благих И. А., Аркадьев А. А. Финансово-кредитная система: бюджетное, валютное и кредитное регулирование экономики, инвестиционные ресурсы // Евразийский международный научно-аналитический журнал. Проблемы современной экономики. - 2012. - N 2 (42).
6. <http://dneprcooperative.com/engineering>.
7. <http://www.financegid.com.ua/inzhiniring>.
8. Череп А.В., Андросова О.Ф. Банківські операції [Текст]: Навч. посібник.— К.: Кондор, 2008.— 410 с.
9. Лунякова Н.А. Финансовый инжиниринг в банке как инструмент активизации привлечения клиентов/ Економічний простір. Збірник наукових праць ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури". – Дніпропетровськ. - 2010. - № 33 - 286 с.
10. Финансовые ковенанты как инновационный инструмент финансового инжиниринга в России [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Н. П. Барынькина. - Йошкар-Ола, 2012. - 18 с.: ил. - Библиогр.: с. 17-18 (12 назв.).
11. Апопій В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг [Текст]: Навч. посіб. / За ред. В.В.Апопія. – К.: ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
12. Моделювання та інформаційні системи в економіці: Міжвід. М.Г. Твердохліб. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://ukrkniga.org.ua/>.
13. Козаченко А.В. и др. Управление крупным предприятием [Текст]: Монография./ Козаченко А.В., Ляшенко 15. А.Н., Ладыко И.Ю. и др.– К.: Либра, 2006.-384с.
14. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ./ Хам мер М., Чампи Д. - Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 118 с
15. Резніченко А. Процесний підхід до управління, ІТ і російські банки // Банки та технології. - 2004. - N 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.docflow.ru / analytics.asp>.

#### **РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ**

**МИШКОВЕЦ Н. М., к. э. н., доцент**  
**Днепропетровский Университет им. Альфреда Нобеля,**  
**г. Днепропетровск, Украина**

**Summary.** *The article conveys the essence and underlying importance of innovative economic development as well specifics of establishment and activities of various scientific centers. The work provides an analysis of the current state and development of innovative economic*

*activities in the Ukraine. It puts a particular emphasis on the outstanding problems in this domain. Finally, it also suggests number of methods for revitalization of constructive activities in the two economies.*

**Keywords:** *innovation, product competitiveness, development efficiency.*

В конце XX и начале XXI века ведущие государства мира ускорили свое социально-экономическое развитие на основе широкого и быстрого внедрения достижений научно-технического прогресса. Они сконцентрировали усилия на развитие инновационной экономики, что знаменовало собой приход новой технологической революции.

Важной составной частью государственной социально-экономической политики является инновационная политика, определяющая цели инновационной стратегии и механизмы поддержки приоритетных инновационных программ и проектов. Главными и наиболее важными проблемами являются проблемы повышения эффективности использования научных разработок и внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в производство. Инновационная модель экономического развития приобрела универсального характера и может по праву считаться господствующей идеологией современной экономики. Однако до сих пор остается актуальным вопрос, почему одни государства уверенно достигают успеха на этом пути, а попытки других остаются провальными. Причем стартовые условия вовсе не имеют решающего значения

Процесс адаптации Украины к глобальным тенденциям технологической интеграции находится на начальной стадии. Однако, уже доказано, что процесс взаимодействия различных стран в этой сфере положительно влияет на конкурентоспособность предприятий и продвижения современных технологий на свой внутренний рынок. Анализ деятельности многих компаний, сотрудничающих с зарубежными партнерами в этой сфере, показывает, что чем больше взаимодействие, тем выше конкурентоспособность и лучшая финансовая устойчивость, что позволяет легче продвигаться на другие международные рынки.

Стратегический курс на интеграцию Украины в ЕС базируется на инновационной модели развития экономики и поэтому является стержневой составляющей внутренней и внешней политики страны. Необходимость перехода к инновационному типу экономического роста объясняется тем, что экстенсивные факторы роста в основном исчерпали себя. Повышение конкурентоспособности отечественной продукции возможно лишь при условии технологического переоснащения и подъема наукоемких отраслей производства [1].

Возрастающая конкуренция на внутреннем и внешнем рынках, переход отечественных производителей на международные стандарты качества диктует необходимость формирования условий для создания и использования нововведений, усиления инновационной активности. Нарастивание объемов производства (за исключением отдельных предприятий) осуществляется на технологической базе, сформированной главным образом в предыдущие годы. За период экономического роста в начале века количество предприятий, которые осуществляют инновации, не выросло. Например, в эти годы инновационную деятельность осуществляло в той или иной мере каждое десятое предприятие, тогда как в развитых странах доля инновационно-активных предприятий достигает 70%. В результате удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленного производства составляет менее 7% [2].

Несмотря на динамику общеэкономических положительных изменений, достигнутых в течение последних лет в наукоемком производстве экономики Украины, процесс инновационных трансформаций ведется медленно, а в качественном отношении – весьма инертно. Подтверждением тому служат показатели инновационного развития промышленного комплекса Украины за 2000-2012г.г. и результаты международных сопоставлений: так, на сегодня в странах СНГ показатель продуктивности сектора высоких технологий в 1,5-2,5 раза выше, чем в Украине. К тому же в мире доля высокотехнологичной продукции достигает около 40% общемирового ВВП, тогда как у нас аналогичный показатель инновационного развития, остается на уровне 5-9%.

Основными источниками финансирования научно-исследовательских работ, обеспечивающими «производство» знаний и их трансформацию в материальное производство, являются государственный бюджет, заказы предприятий, госзаказ и денежные средства иностранных заказчиков. За 2000-2012 г.г. рост объема финансирования научно-технических разработок составил менее 10% и не был достаточным, чтобы обеспечить ускорение темпов научно-технической деятельности.

**Таблица 1. Динамика основных показателей инновационной деятельности промышленных предприятий в Украине за 2000 – 2012 г.г.**

Годы	Доля предприятий, которые занимались инновационной деятельностью (%)	Разработано новых технологических процессов	в т.ч. мало-отходных, ресурсосберегающих	Освоено производство новых видов продукции	из них новые виды техники	Доля реализации инновационной продукции (%)
2000	14,8	1403	430	15323	631	
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	757	5,9
2009	10,7	1893	753	2686	641	4,8
2010	12,1	1756	852	2755	688	5,2
2011	12,5	1689	754	2688	711	5,8
2012	12,9	1856	894	2942	812	6,3

*Источник: Составлено по данным Госкомстата Украины.*

В этой связи актуально более активное использование других источников финансирования инновационной деятельности (в том числе привлечение к ней иностранных инвесторов и банковского кредитования, тенденция к возрастанию роли которого в последние годы становится достаточно заметной и в будущем должна быть существенной при условии снижения ставок рефинансирования кредитов до зарубежных стандартов), то есть формирование необходимой схемы финансового обеспечения развития инновационной деятельности. В перспективе в Украине привлечение иностранных инвесторов к финансированию научно-технической и инновационной деятельности должно стать важным фактором положительного влияния на ее результативность, а, следовательно – одним из стратегических направлений финансирования научно-инновационной деятельности. Так, в 2012г. на денежные средства иностранных инвесторов в научной сфере приходилось 28,8% объемов финансирования, а в инновационной – 23,0%.

Для сравнения: вне бюджета в США финансируется 73% НИОКР, в Германии – 70%, в Японии и Великобритании – 62%, во Франции и Италии – 57%. При этом наибольшее внимание уделяется экспортоориентированным конкурентоспособным отраслям экономики [1].

Мировой опыт показывает, что для успешного перехода экономики на путь инновационного развития необходимо усилить регулируемую роль государства в сфере охраны права интеллектуальной собственности [3, с.60-61].

По статистике, в 2012г. в Украине инновационной деятельностью занимались лишь 256 малых предприятий (или 8,6% их общего количества). Для сравнения: для среднего предпринимательства аналогичный показатель составлял свыше 15%, а для крупного – почти 40% (тогда как для малого предпринимательства развитых стран – свыше 60%). Это указывает на заметное отставание по темпам развития инновационных процессов отечественного малого предпринимательства от экономики Украины в целом и почти десятикратное – от инновационной активности малого предпринимательства в Европе.

В тоже время, анализ динамики количества малых предприятий, проводивших инновационную деятельность, свидетельствует о стабильной тенденции к ее росту. Подавляющее большинство малых предприятий сосредотачивают свою новаторскую деятельность на приобретении средств производства, технологической подготовке производства, маркетинге и рекламе.

Однако, не следует забывать, что базовые показатели приведенного сравнения очень низкие, они не соответствуют реальным возможностям научного потенциала страны. В экономике Украины, например, работали (данные 2012г.) 13789 докторов наук и 81124 кандидатов наук, совокупная численность ученых превышала 93 тысяч человек, а численность организаций, которые выполняли научные исследования и разработки достигла 1352.

В целях активизации инновационной модели развития экономики страны особое место следует отводить соединению науки с производством, созданию научно-производственных объединений, венчурных предприятий и временных научных фирм.

#### *Литература:*

1. Федуллова Л., Пашута Н., Развитие национальной инновационной системы Украины. В ж. «Экономика Украины», N 4, 2005.
2. Трегобчук В. Инновационно-инвестиционное развитие АПК: проблемы, направления и механизмы. В ж. «Экономика Украины», N 2, 2006.
3. Мишковец Н.М. Инновационная деятельность предприятия. Учебное пособие. Рени – 2008.

### **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НАДЕЖНОСТИ БАНКОВ МЕТОДАМИ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ**

*ЧАЙКОВСКАЯ Марина, к. э. н., доцент  
МЕДВЕДЬ Татьяна, аспирант*

*Кафедра менеджмента и математического моделирования рыночных процессов  
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова, г. Одесса, Украина*

*Summary. The paper outlines the key principles of analysis of financial stability of the financial and economic organizations of the banking sector. The research focuses on the use of the openly available financial information of banks and recommends a wide range of interested users to make different investment decisions. The necessity of primary processing of rated incoming information in the form of time series is established. Provides the recommendations for improving the methods of forecasting financial stability of the bank based on multilayer perceptron neural networks. The article proves the feasibility of using a networks application of the modeling methodology. The results of practical calculations application of the methodology for the Ukrainian financial market are provided.*

**Keywords:** *Prognosis models, the financial stability of the bank, time series, perceptron neural network model.*

В условиях жесткой межбанковской конкуренции для принятия экономически обоснованных управленческих решений относительно сотрудничества с коммерческими

банками актуальной задачей является разработка инструментария оценки потенциальными клиентами банковских услуг адекватного финансового положения и рейтинга надежности коммерческого банка, перспектив динамики данных показателей на базе построения максимально достоверных прогнозов их развития.

Проблемой преобладающего большинства современных рейтинговых агентств в случае построения прогнозов является то, что они предусматривают либо анализ одного конкретного банковского показателя (объем депозитов, доходность банка, размер активов, качество кредитного портфеля), либо доступ к инсайдерской информации, возможность анкетирования и интервьюирования руководства банка, старших менеджеров, начальников отделов и пр.

Важное значение приобретает определение доступной информационной базы расчета рейтинга надежности коммерческих банков всеми заинтересованными лицами. Наиболее доступной информацией, которую может получить аналитик, является отчетность, публикуемая в периодических изданиях, на официальных сайтах. И хотя она не дает полной и объективной оценки надежности банка, такой анализ может быть использован для ясного представления о банке. Кроме того, данная информация может быть единственно доступной для заинтересованных лиц. Следовательно, расчет финансовых коэффициентов для определения рейтинга надежности коммерческого банка целесообразно проводить на базе открытых данных его финансовой отчетности.

В предыдущих исследованиях [1,2,3] путем изучения экономико-математического содержания надежности и устойчивости кредитного учреждения был определен набор факторов, которые содержат существенную информацию относительно банка, и соответствующий ему набор весов, информирующий об общем состоянии устойчивости кредитной организации.

Целью данной работы является выработка рекомендаций по совершенствованию методов построения прогнозов и разработка практического инструментария построения прогнозной динамики рейтинга финансовой устойчивости банка на основе многослойных перцептронных нейросетевых методов, отличающегося прозрачностью расчетов, объективностью результатов и доступностью для широкого круга пользователей.

Показатели финансовой устойчивости (ПФУ) представляет собой окончательный перечень необходимых коэффициентов с их краткой характеристикой для будущей математической модели расчета рейтинговой оценки. На основе системы этих показателей субъекты экономик получают возможность оценить общую картину эффективности деятельности и финансовой устойчивости банка в определенный период времени [4, с.49].

Процесс вычисления прогнозной оценки надежности кредитного учреждения, требует построения временного ряда, элементами которого, будут рейтинговые оценки банка согласно его финансовой надежности для клиента в определенный момент времени. Как правило, для временных рядов, имеющих тренд, сети радиально-базисных функций (РБФ) не используются, так как по своей природе РБФ предназначены для задач интерполяции [5].

Анализ научных трудов отечественных и зарубежных авторов, изучения и сравнения опыта ученых по апробации данных методов в различных сферах человеческой жизни позволили сформировать структурированную систему классификации [2, с.376], которые позволяют сориентировать исследователя в выборе подходящего для его целей пути научного прогнозирования. Созданная классификация в полной мере позволяет увидеть специфику тех или иных ответвлений метода прогноза, их разнообразие, свойства, связи и зависимости и рекомендовать для построения прогнозной модели аппарат сетей многослойного перцептрона [2, с.381].

Многослойными перцептронами называют нейронные сети прямого распространения. Входной сигнал в таких сетях распространяется в прямом направлении, от слоя к слою. Многослойный перцептрон в общем представлении состоит из следующих элементов:

- множества входных узлов, которые образуют входной слой;
- одного или нескольких скрытых слоев вычислительных нейронов;



- одного выходного слоя нейронов. [6, с.112]

При выборе стратегии “автоматизированная нейронная сеть” (“automated network search”) были заданы следующие параметры подвыборки:

- контрольная подвыборка (30 %) используется для остановки процесса обучения нейронной сети (НС), т.е. когда ошибка на контрольной выборке начинает возрастать, это служит идентификатором того, что модель начала переобучение, а значит, обучение в этот момент необходимо прекращать сетей, и сравним результаты;
- размер "окна временного ряда" ( количество входных параметров сети) на уровне 8; данный показатель не должен быть меньше периода ряда; размер окна может быть и намного больше периода, но в этом случае модель только усложняется и, тем самым, остается меньше наблюдений для обучения.

Запуск обучение сети осуществлялся на модели наилучшей сети из библиотеки. Оценка качества сети производилась на основе производительность сети (чем она выше – тем лучше сеть), распределения остатков, а также визуализации прогноза исходного ряда. Архитектура сети (Net name) представлена в виде многослойного персептрона (MLP количество входов-количество скрытых нейронов-количество выходов) [7].

Производительность (performance) характеризуется величиной корреляции между исходным рядом и предсказанным. Чем ближе это значение к 1, тем лучше [8, с.128]. Важно, что корреляция на обучающей и контрольной подвыборке приблизительно на одном уровне. Из этого можно судить о том, что модель равномерно работает, как на обучении, так и на контроле. (рис.1).

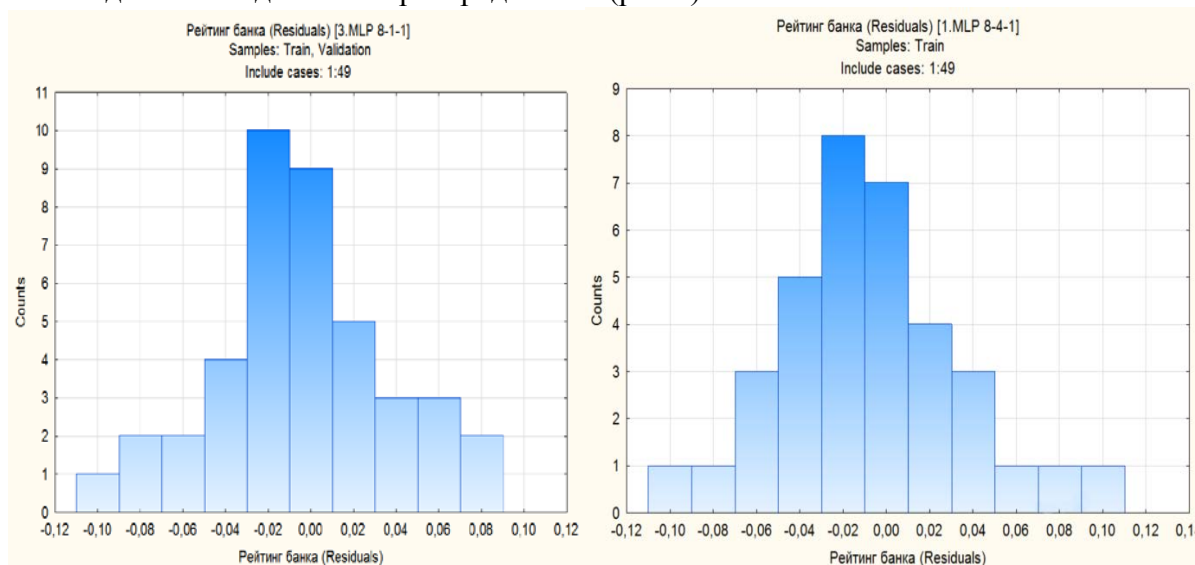
Summary of active networks (расчет)

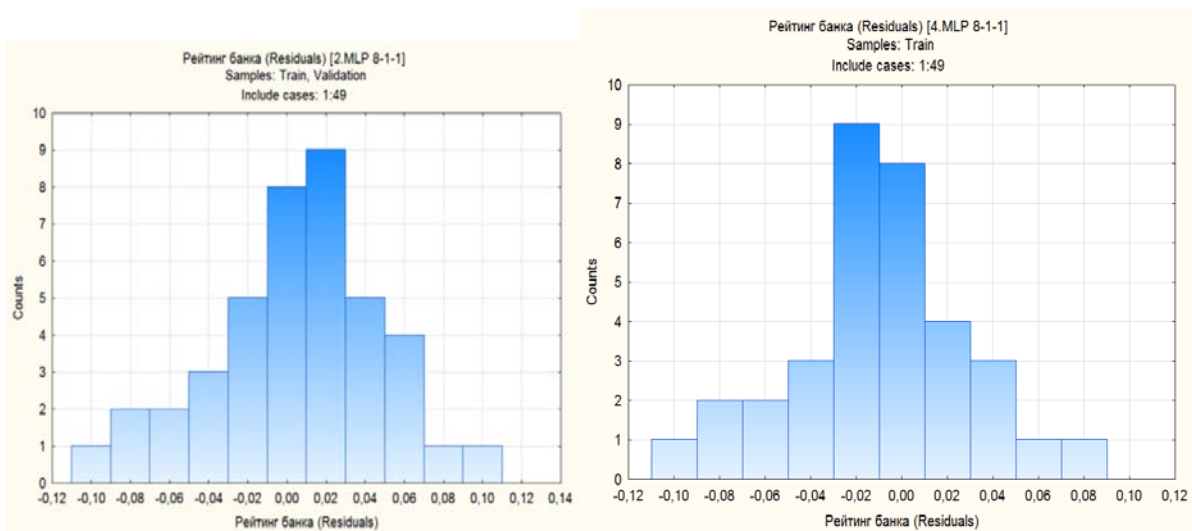
Include cases: 1:49

Index	Net. name	Training perf.	Test perf.	Validation perf.	Training error	Test error	Validation error	Training algorithm	Error function	Hidden activation	Output activation
1	MLP 8-4-1	0,980591		0,988206	0,000772		0,001683	BFGS 26	SOS	Identity	Identity
2	MLP 8-1-1	0,989066		0,980429	0,000648		0,001525	BFGS 40	SOS	Exponential	Exponential
3	MLP 8-1-1	0,989066		0,980429	0,000648		0,001525	BFGS 40	SOS	Exponential	Exponential
4	MLP 8-1-1	0,976835		0,979468	0,000663		0,001563	BFGS 29	SOS	Exponential	Identity
5	MLP 8-1-1	0,976835		0,979468	0,000663		0,001563	BFGS 30	SOS	Exponential	Identity

**Рис.1. Модели обучения нейронных сетей**

Показателем хорошего качества построенных моделей является нормальное распределение остатков. Визуальный анализ гистограмм позволяет сразу отсеять те модели, у которых распределение достаточно сильно отличается от нормального. Все модели показывают довольно адекватное распределение (рис.2).

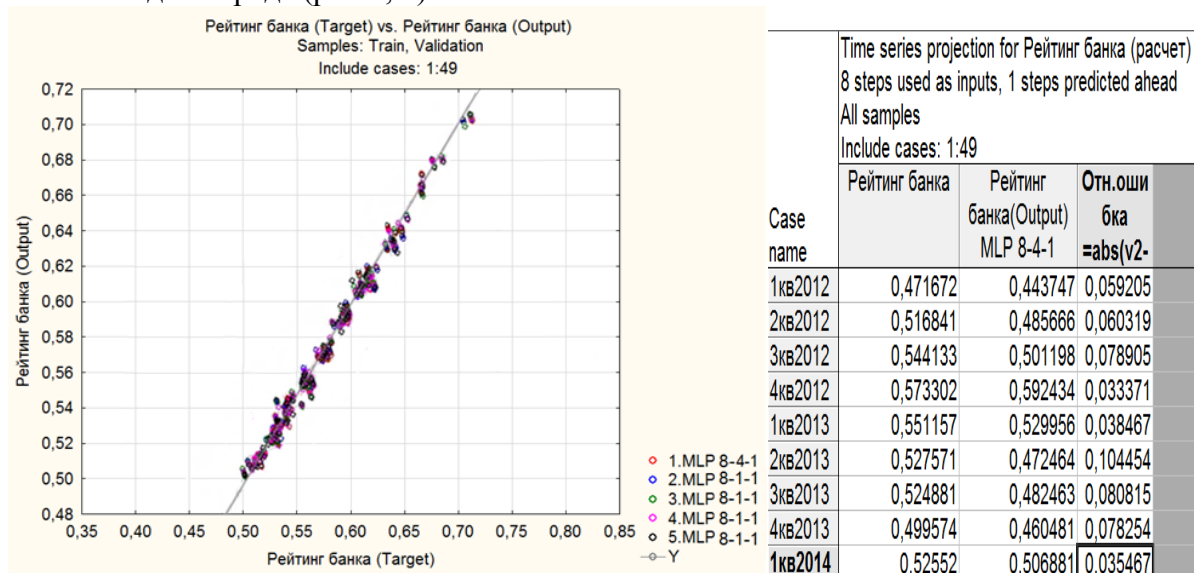




**Рис.2. Гистограммы распределения остатков для сетей**

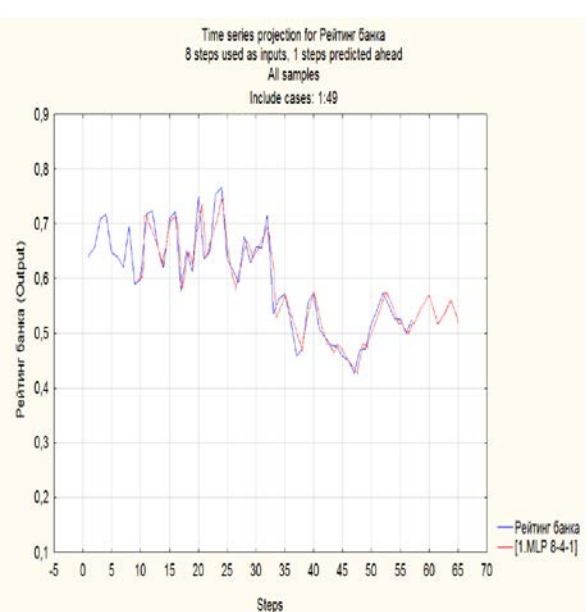
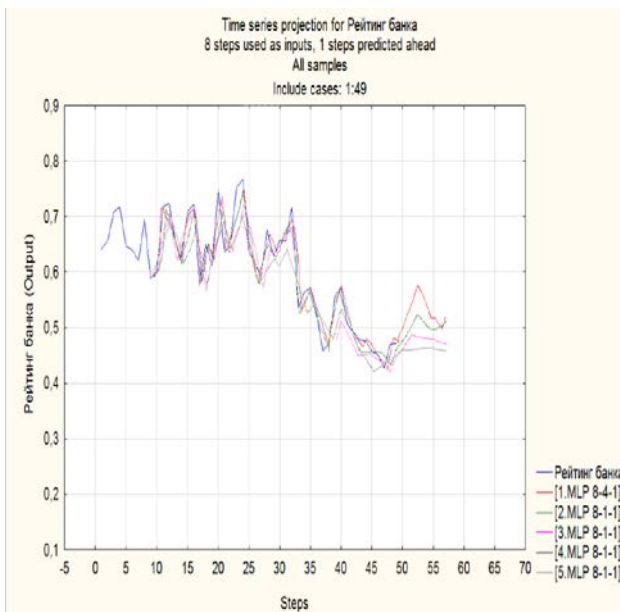
Оценить качество модели позволяет диаграмма рассеяния целевых и выходных переменных. Множество точек на плоскости, образованных парами целевых и реальных значений, представлено на диаграмме в виде облака, рассеянного вдоль линии идеальных значений. Степень отклонения точки от линии определяет ошибку соответствующей сети. Диагональная линия на графике – это линия идеальных значений. Точками, рассеянными вдоль линии идеальных значений, обозначены реальные выходные значения модели. Смысл диаграммы рассеяния достаточно прозрачен, если все точки, или основная их масса, представляющие реальные выходные значения модели, сосредоточены вблизи линии идеальных значений, то модель работает хорошо. Если у облака, образуемого точками выходов модели, значительный разброс, то большинство выходных значений имеет большую ошибку и, в этом случае, качество модели является неудовлетворительным [9, с.57].

Диаграмма демонстрирует, что все точки приблизительно ложатся на прямую, это говорит о достаточно хорошем качестве построенных нейронных сетей. Значительных выбросов не наблюдается. Каждое значение предсказанного ряда строится по предыдущим значениям исходного ряда (рис.3,4.)



**Рис.3. Диаграмма рассеяния остатков сетей Рис.4. Ошибки кросс-проверки сетей**

Анализ качества модели для временного ряда выявляет модели, не улавливающие зависимости в наблюдениях и исключает их из рассмотрения (рис.5). На рис.6 представлены результаты прогноза рейтинговой оценки устойчивости банка на основе выбранной наилучшей модели многослойных персептронных нейронных сетей.



**Рис.5. Прогнозные значения ВР 5-ю сетями**      **Рис.6. Прогноз рейтинговой устойчивости**

Проверка качества наиболее удачной модели, сравнение прогноза сети с тестовой выборкой, расчет относительной ошибки кросс-проверки. (получена ошибка в 7,3 % ), доказывает достаточно высокую эффективность нейронных сетей (рис.7).

<b>Case name</b>	<b>Time series projection for Рейтинг банка (расчет)</b>			
	<b>8 steps used as inputs, 1 steps predicted ahead</b>			
	<b>All samples</b>			
	<b>Include cases: 1:49</b>			
	<b>1</b>			
	<b>Отн.ошибка</b>			
<b>MEAN case 49-57</b>	<b>0,073250805</b>			

**Рис.7. Относительная ошибка наилучшей модели**

Проведенные исследования и реализованные практические расчеты позволяют сделать вывод, что для прогнозирования надежности коммерческого банка метод нейронных сетей дает результат с приемлемой ошибкой вычислений; позволяет проанализировать временной ряд рейтинговой оценки, выявить как эндогенные так и экзогенные зависимости.

В работе приводится новый результат, имеющий теоретическое и практическое значение для прогнозирования финансовой устойчивости организаций финансово-экономического сектора в виде модели анализа динамики финансовой устойчивости будущих периодов на основе доступной информации о банке в обнародованной финансовой отчетности, результаты которой соответствуют экономико-математической логике показателей финансовой устойчивости.

Предложенный в работе подход может быть практически реализован в менеджменте любых финансово-экономических учреждений, процесс получения прогноза научно обоснован, прозрачен и относительно прост в использовании, что делает его доступным для каждого заинтересованного лица (инвестора, кредитора, руководства банка, аудитора, правительства страны в лице национального банка).

Особенностью подхода является значительная экономичность в сравнении с аналитикой экспертов, требующей значительных финансовых и временных затрат.

**Литература:**

1. Медведь Т., Чайковська М. Аналіз методів рейтингування банків згідно їх фінансової стійкості// М.П.Чайковська, Т.С. Медведь //Інформаційні технології та моделювання в економіці: на шляху до міждисциплінарності: Колективна монографія/ За ред. Проф. Солов'єва В.М. – Черкаси: Брама-Україна, 2013. – с.335-347.

2. Медведь Т., Чайковская М. Анализ и классификация методов прогнозирования рейтинга финансовой устойчивости банка// М.П.Чайковская, Т.С. Медведь //Економічний вісник університету. Збірник наукових праць. Вип.22/2 - Переяслав-Хмельницький: ДПУ ім.Г.Сковороди, 2014. - стр.374-382.
3. Медведь Т., Чайковская М. Проблема классификации методов прогнозирования финансовой устойчивости банка// М.П.Чайковская, Т.С. Медведь // Развитие бухгалтерского учета, контроля и анализа в современных концепциях управления: Материалы Международной научно-практической конференции - Симферополь: ДИАИПИ, 2014. - стр.143-145.
4. Вітлінський В., Пернарівський О. Фінансова стійкість як системна характеристика комерційного банку // В.Вітлінський, О.Пернарівський// Науковий журнал “Банківська справа”, 2000. - №6. – с.48-50.
5. Hoff C.J., A Practical Guide to Box-Jenkins Forecasting, Lifetime Learning Publications, California, 2013.
6. Галушкин А.И. Нейронные сети: основы теории/ А.И.Галушкин. – М.: Горячая линия-Телеком, 2010. – 496с.
7. Webb P. Classification and regression trees: A User Manual for Identifying Indicators of Vulnerability to Chronic Food Insecurity / P.Webb, Y.Y. Hannes// International Food Policy Research Institute. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/micro3.pdf>
8. Чайковская М.П. Использование программных продуктов на базе нейросетевого прогнозирования для фондовых рынков// М.П. Чайковская / Финансовые рынки и инвестиционные процессы. Материалы Международной научно-практической конференции. – Симферополь: ТНУ, 2013. – 127-129 с
9. Mazengia D.H., Forecasting Spot Electricity Market Prices Using Time Series Models: Thesis for the degree of Master of Science in Electric Power Engineering. Gothenburg, Chalmers University of Technology, 2008. 89 p.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИИ**

**БАКОВА Ирина, к. э. н., доцент  
МАРУЛОВА Надежда, магистрант**

**Кафедра менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им.  
А.С.Попова, г. Одесса, Украина**

**Summary.** *The problem of «personnel policy» found its reflection in the concept of «human capital» and got a lot of publicity among local and foreign scientists in recent years. The article deals with the issues of improving human resources’ management policy of the international corporation (IC) “SI Group”, taking into account the specifics of its operations. The main goal of improving personnel management of IC is justified; local goals are structured (the tree is built). The functions and directions of managers’ work for implementation of personnel policy in the IC “SI Group” are formulated.*

**Ключевые слова.** *Кадровый менеджмент, международные корпорации (МК), кадровая политика, кадровый потенциал, человеческие ресурсы (ЧР), человеческий капитал, система управления ЧР, цели кадрового менеджмента МК.*

Совершенствование кадровой политики менеджмента, управление человеческими ресурсами - главная функция любой организации, и международных корпораций (МК), особенность которой обусловлена тем, что персонал – это наиболее сложный объект управления и, в отличие от вещественных факторов производства, является живым, самостоятельно принимающим решения и который может иметь субъективные интересы, может действовать, критически, оценивая предъявляемые к нему требования. Персонал является мотором любой организации, а в МК особенно. Но во многих случаях руководители

больше внимания уделяют финансовым и производственным вопросам, проблемам материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции и не уделяют при этом достаточного внимания работе с персоналом, не учитывая, что в современных условиях коренным образом изменилась роль человека в производстве. Человек является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным стратегическим ресурсом организации в конкурентной борьбе. Каковы бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокоэффективной работы добиться невозможно.

Процесс совершенствования кадровой политики МК требует от менеджеров нового взгляда на рабочую силу, как на один из ключевых ресурсов экономики, как на "человеческий капитал" (ЧК) [1, с.42]. Под влиянием объективных и субъективных факторов этот новый вид капитала формирует потенциал человека. ЧК рассматривается как совокупность того, что человек может использовать для достижения целей и удовлетворения потребностей. Люди в настоящее время рассматриваются уже не как кадры, а как человеческие ресурсы, их ценность (как фактор успеха МК) все время возрастает. В результате такого подхода постепенно стала формироваться система управления ЧР, заменившая традиционную систему управления кадрами, которая призвана сыграть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия. Сторонники этой концепции обосновывают важность для МК развития человеческих ресурсов, признают необходимость капиталовложений в их формирование и развитие [2, с.17, 3, с.76]. В отличие от концепции управления персоналом, эта концепция оправдывает экономическую целесообразность расходов, связанных с привлечением качественной рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в работоспособном состоянии и даже создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности для последующего их развития. Вложения в ЧР является долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятий МК. И поэтому затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные потери, а как инвестиции, вложенные в человеческий капитал, которые в будущем могут стать основным источником прибыли [4, с.79].

Исследование вопросов совершенствования кадровой политики менеджмента проводилось на базе МК "S.I. Group Corporation" - группы компаний, основанной в Украине еще в 1995 году, которая является ведущим национальным производителем снеков и занимает лидирующие позиции на европейском и украинском рынках фасованных закусок. Продукция Корпорации, производится исключительно из натурального сырья, выращенного и собранного в Украине [5, с.145].

Сложность экономических явлений и процессов в мировом хозяйстве побуждает предприятие к разработке эффективной стратегии, политики деятельности на международном рынке. Внешне экономическая деятельность "S.I. Group" ведется со странами, в которые предприятия экспортируют свой товар. Продукция компании представлена более, чем в 25 странах, в том числе в США, Канаде, Израиле и ОАЭ. Корпорация "S.I. Group" постоянно мониторит, исследует новые рынки и имеет четкую стратегию развития. Коллектив "S.I. Group" насчитывает примерно 5000 работников различных профессий, среди них специалисты как основных, так и вспомогательных служб предприятий МК, медики, эксперты и др.

Кадровый потенциал МК образуют постоянные работники, которые получили необходимую профессиональную подготовку, имеют опыт практической деятельности, которые формируются и изменяются под влиянием как внутренних (характер продукции, технологии и организации производства), так и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда) факторов. Исходя из этого, стратегия работы кадрового менеджмента МК должна базироваться на признании факта, что наиболее важным элементом внутренней среды МК, источником ее развития являются люди - их потенциал, образование, подготовка, мотивация деятельности [5, с.147, 6, с.137].

Кадровая политика "S.I. Group Corporation" предлагает неограниченные возможности личного и профессионального развития кадров, работающих на благо экономического процветания региона и страны в целом. Поскольку руководство МК считает, что главное в Корпорации - ее люди, то в периоды, когда на предприятиях МК появляются новые бизнес-направления, вопрос, где найти квалифицированных топ-менеджеров не возникал, т.к. в "S.I. Group" всегда были достаточные внутренние ресурсы. Многие топ-менеджеры МК на старте своей трудовой деятельности начинали с менеджеров низшего звена. Благодаря личному и профессиональному вкладу, одновременно с развитием Корпорации они становились профессионалами высокого уровня. Традиция формирования команды топ-менеджеров из числа собственных сотрудников сохраняется до сих пор, у каждого сотрудника предприятий "S.I. Group", в какой бы должности он ни находился, есть уверенность в том, что он может построить успешную карьеру. Предприятия МК предлагают своим сотрудникам: хорошие условия труда; социальный пакет; своевременную выплату достойной заработной платы; премии и компенсации; программы развития и обучения; открытый и дружественный коллектив; динамическую рабочую атмосферу. Сегодня топ-менеджмент предприятий Корпорации "S.I. Group" составляют люди, стоявшие у истоков МК, которые прошли путь от специалиста до менеджера высшего звена.

Однако, чтобы поддержать все эти положительные тенденции, на менеджеров по кадровой политике МК возложено множество функций, требующих их оптимального выполнения (табл.1.)

**Таблица 1. Функции менеджеров по кадровой политике МК**

п/п	Функции менеджеров по кадровой политике МК
1	обеспечение соблюдения принципов подбора персонала на предприятии
2	обеспечение и осуществление контроля со стороны МК за соблюдением трудового законодательства, приказов, указаний и решений вышестоящих организаций по работе с кадрами
3	изучение практической деятельности руководителей и специалистов МК, обеспечение на этой основе правильного размещения кадров
4	организация работы по повышению деловой квалификации руководителей и инженерно-технических работников МК, организация производственно-экономического обучения со всеми работниками предприятий
5	создание адекватной системы мотивации персонала МК
6	создание лояльного персонала МК
7	исследование психологического климата внутри компаний МК

Работа менеджеров по кадровой политике корпорации "S.I. Group" охватывает следующие направления (табл. 2).

**Таблица 2. Направления работы менеджеров по кадровой политике в "S.I. Group"**

п/п	Направления работы менеджеров по кадровой политике в "S.I. Group"
1	осуществление подбора только на должности, существующие в штатном расписании подразделения при наличии штатной единицы
2	осуществление подбора только при наличии заявки, профиля и должностной инструкции
3	осуществление подбора на конкурсной основе
4	преимущественное право на замещение вакансий сотрудниками предприятия (Кадровый резерв) при условии соответствия требованиям, указанным в заявке / профиле должности
5	закрытие вакансий на основании утвержденных плановых сроков, которые зависят от уровня должности вакантной позиции
6	соответствие кандидата на замещение вакантной должности критериям должности, указанные в профиле должности

Основной целью процесса управления персоналом МК на современном этапе является формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятий. Процесс направлен на улучшение работы каждого работника с тем, чтобы он наиболее оптимальным путем использовал свой собственный трудовой и творческий

потенциал и благодаря этому способствовал достижению как своих собственных целей, так и общих целей МК. При этом установлено, что достижение данной основной цели требует реализации целого ряда локальных целей с учетом соотношений «цель - средства» [6, с.207].

Древо целей кадрового менеджмента МК, в соответствии с его главной целью - совершенствование системы управления персоналом, включает три основные ветви, представленные на рисунке 1.



**Рис. 1. Иерархия целей кадрового менеджмента**

Таким образом, для достижения основной цели процесса управления персоналом Корпорации необходимо добиться выполнения трех основных локальных целей: стабилизации КП МК; обучение персонала; развитие кадрового потенциала.

Среди возможных мер повышения эффективности систем кадрового менеджмента, реализации функций планирования, управления и профессионального отбора персонала "S.I. Group Corporation" можно выделить такие (Табл.3):

**Таблица 3. Возможные меры повышения эффективности систем кадрового менеджмента МК**

п/п	Меры повышения эффективности систем кадрового менеджмента
1	введение на предприятии использование метода экстраполяции и метода экспертных оценок для более точного расчета необходимого количества рабочих (планирование персонала) с целью обеспечения бесперебойности производственного процесса
2	внедрение использования в процессе отбора кадров, кроме должностных инструкций, квалификационных карт и карт компетенции работников
3	совершенствование процесса оценки кандидатов на замещение вакантных мест за счет использования специальных тестов
4	введение электронного документооборота на МК.

Эффективное выполнение каждой из вышеприведенных целей, использование соответствующего инструментария кадрового менеджмента будут способствовать достижению главной цели - совершенствованию системы управления персоналом МК. При этом, степень полноты реализации поставленных целей в значительной мере зависит именно от выбранной стратегии менеджмента и используемых методов управления персоналом Корпорации. Как показывает практика совершенствования управления кадрами в МК «S.I. Group», размеры корпорации, количество подразделений в нее входящих, в значительной степени обуславливают необходимость реализации общих принципов единого управления с учетом наличия основных средств управления. Поскольку, человеческий фактор, в значительной степени, определяет успешность деятельности конкретного предприятия на рынке, то предприятию (Корпорации) с неэффективной системой управления персоналом достичь успехов в работе довольно трудно. Поэтому основная задача, которая стоит перед таким предприятием, заключается именно в совершенствовании направлений кадровой политики. И это не только задача кадровой службы предприятий, она также должна решаться и на более высоких уровнях управления Корпорацией.

Таким образом, управление персоналом МК- это система взаимосвязанных, организационно экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала на уровне Корпорации. При этом кадровый менеджмент должен обеспечить сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ на более высоком уровне.

#### *Литература:*

1. Пономаренко Ю.М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства// Україна: аспекти праці-2005.-№6.-С.41-43.
2. Цапенко И.В. Проблема эффективного воспроизводства человеческого капитала и инвестиционные подходы к ней // Инновации. – 2010. – № 4.
3. Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб. Наука, 2009. — 309с
4. Бакова І.В. Шляхи розвитку людського потенціалу підприємств галузі зв'язку України // І.В. Бакова, Л.Р. Синецька – Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів – Випуск 22/2. Переяслав –Хмельницький ©ПХДПУ, 2014, С.78 – 86.
5. Бакова І.В. Вдосканалення кадрової політики підприємства / І.В.Бакова, Н.М. Марулова - Інфокомунікації – сучасність та майбутнє: Матеріали третьої Міжнар. НПК молодих вчених. м.Одеса 30 жовт.2014 р.- ч.2 – Одеса, ОНАЗ, 2014. –с.145-148
6. Князева Е.А. Мотивация персонала в условиях построения информационного общества/ Е.А.Князева,Т.А.Пинчук, В.О.Коваль : Монография.- Одесса: ВМВ, 2008,- 208с.
7. Журавлев П.В., Кулапов М.И., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография.- М.: Изд-во Рос. Зкон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2003.-564с.

#### **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РАЗВИТИЕ ГП «НЭК «УКРЭНЕРГО»**

*УЩАПОВСКИЙ К. В., к. э. н., докторант, Кафедра экономической кибернетики,  
КОСТИН Ю. Д., д. э. н., профессор  
Заведующий лабораторией «Моделирование экономических процессов в энергетике»,  
Харьковский национальный университет радиоэлектроники, г. Харьков, Украина*

**Summary.** *The factors that influence decisions about investing in the development of Ukrainian electric power are defined. The principles of forming a rational investment strategy for SE "NPC "Ukrenergo" are grounded. It is proved that under uncertainty environment and tight*



*limited investment resources the most appropriate areas of investment include: ensuring stable operation of facilities that already exist; construction of new electric power for the purpose of existing generating facilities issue; the human capital of the company increasing.*

**Keywords:** *investments, SE "NPC "Ukrenergo", power transmission, integrated power system.*

Государственное предприятие «Национальная энергетическая компания «Укрэнерго» – крупное системообразующее предприятие, которое занимается эксплуатацией магистральных и межгосударственных электрических сетей и выполняет функции оперативно-диспетчерского управления объединенной энергосистемой Украины. От результатов деятельности ГП «НЭК «Укрэнерго» во многом зависят перспективы развития национальной экономики Украины и благосостояние ее граждан. В настоящее время предприятие выполняет возложенные на него обязанности на удовлетворительном уровне. Однако высокая степень физического и морального износа основных средств на фоне недостаточного финансирования модернизационных проектов обуславливает необходимость масштабных инвестиций, основная цель которых – недопущение снижения надежности работы предприятия.

Определение объемов инвестиций базируется, во-первых, на понимании задач, которые стоят перед современным электропередающим предприятием в Украине. Главной их этих задач является способность обеспечить: потребности национальной экономики в электроэнергии; надежность и бесперебойность работы объединенной энергосистемы Украины как в мирное время, так и в условиях военных действий; техническую возможность экспорта/импорта/транзита необходимого объема электроэнергии, в том числе путем синхронизации с объединением электроэнергетических систем стран ЕС ENTSO-E; минимизацию вредного воздействия на окружающую среду. Именно эти задачи определяют желаемое состояние предприятия.

Во-вторых, величина капиталовложений зависит от объема необходимых работ, которые, в свою очередь, определяются величиной разрыва между желаемым состоянием и тем, что реально существует. Оценивая современные возможности ГП «НЭК «Укрэнерго» отвечать на указанные вызовы, следует назвать его основные сильные и слабые стороны. Сильными сторонами компании являются: наличие мощной технической базы; технологических связей с энергосистемами соседних стран; обеспеченность квалифицированным персоналом; наличие новой техники и прогрессивных технологий, внедренных в ходе нового строительства, реконструкции и модернизации; существование високоинституционализированных, тесных контактов с контрагентами (национальными субъектами, осуществляющими производство и распределение электроэнергии; зарубежными электропередающими компаниями и т.п.); наличие налаженной обратной связи с государственными органами, осуществляющими регулирование в энергетической сфере. К слабым сторонам ГП «НЭК «Укрэнерго» следует отнести: высокий уровень износа основных фондов и технологическую отсталость части из них; отсутствие регулирующих мощностей; неоптимальное географическое расположение мощностей; неоптимальную организационную структуру предприятия.

В-третьих, объем инвестиций всегда ограничен величиной ресурсов (финансовых, материальных, трудовых, временных и т. д.), которые принадлежат предприятию или могут быть получены им из различных источников. Из этого следует, что реализовать все потенциальные инвестиционные проекты не только невозможно, но и нецелесообразно (результат должен превышать расходы). Поэтому, оценивая объем необходимых капиталовложений, следует понимать, какие именно направления инвестирования имеют первостепенное значение. Определение этих направлений должно базироваться на средне- и долгосрочных прогнозах социально-экономического развития страны, ее отдельных территорий и отраслей, особенно топливно-энергетического сектора. Это дает возможность оценить будущие потребности страны, ее отдельных регионов и групп потребителей в электроэнергии, определить прогнозные объемы ее производства, а также экспорта/импорта/транзита.

Основными программными документами, определяющими прогнозные направления и масштабы деятельности энергетического сектора страны в целом и магистральных и межгосударственных электрических сетей в частности, являются: Коалиционное соглашение 2014 г.; Указ президента Украины «О Стратегии устойчивого развития «Украина - 2020» от 12 января 2015 №5 / 2015; Энергетическая стратегия Украины на период до 2030 года; Схема развития ОЭС Украины на 2010 год с перспективой до 2015 года, Национальный план действий по возобновляемой энергетике на период до 2020 года, Стратегия развития ГП «НЭК «Укрэнерго» на среднесрочную перспективу (2013-2018 гг.). Однако названные документы не содержат средне- и долгосрочных прогнозов производства, потребления и экспорта/импорта/транзита электроэнергии, имеющих достаточный уровень надежности и достоверности. А последние события в Украине, обусловившие значительное повышение степени неопределенности внешней среды (геополитической, экономической, социальной, научно-технической), делают получения достоверных прогнозов принципиально невозможными.

По нашему мнению, в условиях неопределенности внешней среды, жесткой ограниченности инвестиционных ресурсов и целого ряда накопившихся проблем, угрожающих нарушением надежности электропередачи, рациональной стратегией развития ГП «НЭК «Укрэнерго» является решение исключительно тех из них, которые уже существуют или с высокой вероятностью возникнут в ближайшем будущем. К проектам, направленным на решение наиболее масштабных из насущных проблем, относятся следующие:

- проекты, направленные на обеспечение стабильной надежной работы объектов, которые уже существуют, путем их реконструкции, технического обновления, модернизации, а также путем восстановления объектов, подвергшихся повреждению вследствие военных действий на Востоке Украины;
- проекты, связанные со строительством новых объектов магистральных и межгосударственных электросетей с целью выдачи мощности от уже существующих генерирующих объектов (или таких, строительство которых уже начато) и обеспечения потребностей энергодефицитных регионов;
- проекты, связанные с наращиванием человеческого капитала предприятия – обеспечение высокого профессионального уровня его работников.

От инвестиций, связанных с существенным расширением и наращиванием мощности электроэнергетической отрасли, в современных политических, экономических и социальных условиях ГП «НЭК «Укрэнерго» следует отказаться.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛЬЮ В КРЫМУ**

*ЦЫБУЛЬСКАЯ Людмила, к.э.н., доцент  
ЗАМНИУС В.В., студентка*

*Кафедра менеджмента Севастопольского экономико – гуманитарного института  
(филиала) Федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования "Крымский федеральный университет имени В.И.Вернадского", г.  
Севастополь, Россия*

*Summary. The paper considers the problems of strategic management in the tourism industry, which can be viewed from the perspective of economic effect to achieve the objectives of tourism organization on the basis of a proactive response to changes in external and internal environment and, on this basis, hold a competitive advantage. A comparative analysis of two regions of the Russian Federation, which are most similar in the strategic area of management and are in the same zone of the tourism industry: the Republic of Crimea and the Krasnodar territory. Recommendations for improvement of the strategic development plans of the Republic of Crimea.*

**Ключевые слова:** *Туристическая отрасль, стратегический менеджмент, планирование, ресурсы.*

Стратегический менеджмент в туристской отрасли можно рассматривать с точки зрения экономического эффекта для достижения перспективных целей туристской организации на основе активного реагирования на изменения внешней и внутренней среды и на этой основе удержания конкурентных преимуществ. Следовательно стратегический менеджмент можно охарактеризовать определенными целями и эффективностью с приоритетом достижения стратегически значимых результатов.

«По западным оценкам, лишь 5% предпринимателей разрабатывают и реализуют собственную стратегию, получая при этом прибыль выше средней, остальным такая стратегия недоступна. Для ее выработки и реализации туристическому субъекту необходимо обладать достаточной экономической массой и высокой экономической мобильностью. Эти качества должны позволить ему целенаправленно двигаться в океане рыночного хозяйства, а не просто плыть по волнам.» Экономическая масса дает возможность противостоять ударам динамичной и неопределенной внешней среды, неуклонно следовать стратегическому курсу. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке, умелого уклонения от «девятого вала» рыночной стихии и последовательного продвижения к своей цели, используя скрытые возможности внешней среды и скорость передвижения.

Экономическая масса и мобильность определяются в первую очередь ресурсами организации, которые различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов - финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных - не позволяет туристским фирмам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы - это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, во-первых, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), во-вторых, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации (характер использования), в-третьих, в специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия).

Выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству туристских субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в теоретическом плане, именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все организации способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика «стратегичности» субъекта - находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней[1].

Исходя из вышеизложенного целесообразно провести сравнительный анализ двух регионов Российской Федерации, которые наиболее схожи по стратегической зоне хозяйствования и находятся в одной зоне туристской отрасли: Республика Крым и Краснодарский край. Согласно статистических данных [2], Республика Крым занимает 26081 км<sup>2</sup>, что составляет 0,15% от площади Российской Федерации, а Краснодарский край занимает площадь 75485 км<sup>2</sup>, что составляет 0,44% соответственно. Следовательно, разница в площади составляет почти 0,3%.

**Таблица 1. Гостиницы и аналогичные средства размещения**

Год	Краснодарский край				Крым			
	2000	2005	2009	2010	2000	2005	2009	2010
Число гостиниц и аналогичных средств размещения	194	381	633	665	89	78	96	104
Число мест в организациях гостиничного типа, тыс. мест	22,4	26,9	34,1	48,5	5,57	5,98	7,4	7,5

Динамика гостиниц и средств размещения, представленная в таблице 1 показывает, что по состоянию на 1 января 2011 года (последние данные статистики) число гостиниц и средств размещения в Крыму составляет 15,6% от гостиниц Краснодарского края. Аналогичная тенденция сохраняется и по числу мест в организациях гостиничного типа, что на много больше 0,3%.

**Таблица 2. Специализированные средства размещения (Краснодарский край)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Число специализированных средств размещения – всего</b>	835	769	701	690	555	558	523
в них коек (мест), тысяч	188,2	179,9	172,2	164,1	143,3	140,0	135,6
Из общего числа организаций: санатории и пансионаты с лечением (включая детские)	175	199	211	193	176	168	153
в них коек (мест), тысяч	74,5	91,4	92,0	85,7	76,9	77,5	72,6
санатории-профилактории	14	10	9	7	11	10	9
в них коек (мест), тысяч	1,7	2,4	2,6	1,4	2,4	2,4	1,9
дома отдыха3)	134	131	84	56	20	16	16
в них коек (мест), тысяч	35,7	34,2	23,5	14,4	4,6	3,9	6,4
базы отдыха, кемпинги и другие организации отдыха	455	403	366	345	241	248	244
в них коек (мест), тысяч	59,1	42,6	42,1	36,6	30,1	30,8	36,1
туристские базы	57	14	15	9	7	3	7
в них коек (мест), тысяч	17,2	3,6	3,4	2,9	2,7	1,1	1,6

Динамика числа специализированных средств размещения Краснодарского края (Таблица 2) показывает отрицательную тенденцию, и составляет 37%. Хотя даже при таких тенденциях можно выделить незначительное снижение по сокращению санаториев и пансионатов с лечением (в том числе и детских), и серьезные сокращения домов отдыха, баз отдыха и кемпингов. Анализируя представленные данные видно, что изменился спрос на данном сегменте рынка в сторону лечебного отдыха.

**Таблица 3. Детские оздоровительные учреждения (Краснодарский край)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Число детских оздоровительных учреждений (лагерей)	618	832	899	1367	1336	1333	1311	1401
Численность детей, отдохнувших в них за лето, тыс. человек	157,0	205,6	241,5	230,9	206,1	223,9	215,9	225,3

Несмотря на общие негативные тенденции в представленном сегменте, динамика детских оздоровительных учреждений (лагерей) (Таблица 3) свидетельствует о высоком спросе и заинтересованности в данном виде отдыха и востребованность по этой позиции превышает в два раза. Поэтому стратегия развития туристской деятельности в регионе должна быть использована с учетом этой тенденции на перспективу.

**Таблица 4. Санаторно-курортные и оздоровительные учреждения (Крым)**

Годы	Санатории и пансионаты с лечением		Санатории-профилактории		Дома отдыха и пансионаты		Базы отдыха и другие учреждения		Детские оздоровительные лагеря	
	всего	в них коек, тыс.	всего	в них коек, тыс.	всего	в них коек, тыс.	всего	в них коек, тыс.	всего	в них коек, тыс.
2000	146	57,0	10	1,1	107	27,6	256	31,1	257	26,2
2001	147	57,5	8	0,5	110	28,2	268	35,9	278	26,1
2002	145	56,6	6	0,3	121	28,5	268	38,7	319	28,8
2003	145	55,8	6	0,3	119	27,3	279	39,9	409	30,7
2004	141	55,6	6	0,3	129	29,6	291	42,3	497	32,9
2005	142	54,5	5	0,3	136	29,3	286	43,1	613	33,9
2006	141	53,8	5	0,4	131	28,9	288	43,2	640	33,4
2007	140	55,0	5	0,3	131	30,0	280	36,8	638	33,3
2008	141	54,1	4	0,3	130	29,9	278	36,8	665	32,3
2009	142	55,5	3	0,3	131	28,0	278	35,8	570	30,7
2010	144	56,0	2	0,3	129	28,4	273	35,7	598	34,0
2011	143	56,3	2	0,3	126	28,1	273	35,5	723	33,5

В республике Крым сохраняются такие же тенденции, как и в Краснодарском крае (Таблица 4): положительная тенденция наблюдается в детских оздоровительных учреждениях. В целом по базам отдыха и пансионатам также сохраняется положительная тенденция, что говорит о востребованности и развитии в Крыму туристской индустрии за счет частных инвесторов. Отдельно можно выделить с отрицательной динамикой санатории – профилактории, эта позиция оказалась не востребованной на рынке туристских услуг Крыма. Санатории и пансионаты с лечением мало изменили свои показатели, что свидетельствует о стабильности спроса на данную позицию туристских услуг.

В 2007 году была представлена «Стратегия развития санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края до 2020 года». В документе производится оценка состояния санаторно-курортного и туристического комплекса Краснодарского края, анализ внешних условий развития отрасли, ее конкурентоспособность, а также инвестиционная активность. Авторы Стратегии акцентируют внимание на необходимость гармоничного развития каждого курортного региона по сценарию максимально соответствующему туристскому потенциалу и с формированием разнообразия турпродукта. Для этого по каждой туристической территории была определена маркетинговая позиция, выделена целевая аудитория, а также, предложены меры по продлению сезона. Стратегической целью развития санаторно-курортного и туристского комплекса края является «формирование конкурентоспособного круглогодичного туристского предложения и доведение уровня санаторно-курортных и туристских услуг до уровня международных стандартов, обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста санаторно-курортного и туристского комплекса края». Дополнительно для целей Стратегии в статистический учет введены показатели туристского выпуска и туристской добавленной стоимости, проводятся

статистические исследования количества однодневных туристов, объемы доходов индивидуальных средств размещения, доля туризма в экономике региона. С 2004 года действовала краевая целевая программа «развитие санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края на 2003-2010 годы», финансирование около 1 млрд. рублей. В рамках данной программы была осуществлена рекламная компания, маркетинговая и коммуникационная политика, особое внимание уделено инженерной инфраструктуре, разработке генпланов курортов.

Активизации инвестиционной активности благоприятствует участие в международных выставках и форумах с презентацией Краснодарского края (например, только в 2007 году заключены 21 намерение о сотрудничестве на сумму более 3 млрд. евро). Действенным аспектом привлечения крупных инвестиций является создание туристско-рекреационной особой экономической зоны. Опыт успешного создания таких зон показывает необходимость поддержки государства по выделению бюджетных средств на развитие инженерной и транспортной инфраструктуры. За счет государственных инвестиций создается базовая коммунальная и транспортная инфраструктура (длительные сроки окупаемости), создание инфраструктуры местного значения осуществляется за счет муниципальных средств. Частные инвесторы финансируют создание туристской инфраструктуры и в частности средств размещения. Результативность данной политики уже можно оценить по показателям объема инвестиций увеличившимся с 0,5 млрд. руб. в 2003 году до 8,5 млрд. руб. в 2010 году. Координацию, оценку результатов и эффективности реализации Стратегии осуществляет Департаментом комплексного развития курортов и туризма Краснодарского края. Для этого ежегодно организацией составляется план мероприятий по достижению стратегических целей, производится анализ итогов отчетных периодов и, в случае необходимости, коррекция целей и мероприятий. Функциональная вертикаль инициирования и реализации Стратегии включает учреждения федеральной, краевой власти и органы местного самоуправления, с участием в инициативе хозяйствующих субъектов. В Стратегии в качестве отдельной проблемы не рассматривается существование территориально рекреационного неравенства, хотя о его наличии говорит резкое преобладание Сочинского региона как по размеру санаторно-курортного и туристского потенциала, так и по туристскому потоку. В целевых приоритетах Стратегии не выделяются отдельные меры по преодолению данной проблемы, тем не менее, можно предположить, что реализация программы снивелирует существующие диспропорции за счет увеличения туристского интереса к другим районам. Об этом позволяет говорить анализ инвестиционных проектов направленных на развитие альтернативных регионов Краснодарского края. В таком случае можно будет говорить о положительной динамике и конвергентных процессах в смягчении территориального рекреационного неравенства.

Безусловно, наличие туристской инфраструктуры играет очень важную роль в развитии туристической отрасли региона, но всего лишь ее наличия не достаточно. Для успешного функционирования туристской инфраструктуры необходимо, чтобы она находилась в надлежащем состоянии и была подкреплена высокого уровня сервисом. Для этого в республике Крым необходима разработка и реализация стратегических решений, что предполагает сбор, систематизация и анализ информации в течении всего времени ведения туристского бизнеса. Для реализации данных планов нужно использовать интеллектуальный потенциал кадров, способных выполнить поставленную задачу, определить тенденции развития отрасли с учетом воздействия внешней среды.

#### *Литература:*

1. Стратегические аспекты деятельности туристического бизнеса. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.maximumrule.ru/mars-5-1.html>
2. Площадь субъектов Российской Федерации. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%CF%EВ%EE%F9%E0%E4%FC\\_%F1%F3%E1%FA%E5%EA%F2%EE%E2\\_%D0%EE%F1%F1%E8%E9%F1%EA%EE%E9\\_%D4%E5%E4%E5%F0%E0%F6%E8%E8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%CF%EВ%EE%F9%E0%E4%FC_%F1%F3%E1%FA%E5%EA%F2%EE%E2_%D0%EE%F1%F1%E8%E9%F1%EA%EE%E9_%D4%E5%E4%E5%F0%E0%F6%E8%E8)

## СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ ЗА СЧЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНИЦИАТИВ

*ПЕТРУШКЕВИЧ Елена, к.э.н., доцент  
Кафедра мировой экономики, Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Республика Беларусь*

**Summary.** *The article provides some evidences of negative impacts of foreign direct investment (FDI) on the economic development in the developing countries which attract FDI in labor-intensive and extractive industries. A variety of international initiatives to mitigate the negative FDI impacts have been collected and described in the article. The majority is intended to increase transparency and social standards. Some of them, including Extractive Industries Initiative, appeared after the world economic and financial crisis of 2008-2009.*

**Ключевые слова:** *прямые иностранные инвестиции, развивающиеся страны, экономическое развитие, международные организации.*

**Введение.** Научная экономическая литература и мировая практика демонстрируют неоднородность в оценке влияния прямых иностранных инвестиций (ПИИ) на экономическое развитие развивающихся стран. Негативное влияние связано с *низким уровнем прозрачности* в деятельности транснациональных компаний в развивающихся странах, а также *не соблюдением ими стандартов корпоративной и социальной ответственности*. Поэтому в современной мировой экономике международное сообщество заметно увеличило свое участие в решении данной проблемы, в особенности после мирового экономического и финансового кризиса 2008-2009 гг. Это проявилось в активизации соответствующей деятельности международными экономическими организациями, правительствами стран-экспортеров капитала, а также неправительственными организациями.

**Основная часть.** Значительное число исследований показывает, что развивающиеся страны, *богатые трудовыми и природными ресурсами*, привлекая ПИИ, демонстрируют экономический рост ниже ожидаемого. Однако результаты изучения в значительной степени зависят от периода времени и страны исследования. Действительно, о негативном влиянии свидетельствуют многочисленные примеры таких стран как Гватемала, Доминиканская Республика, Ангола, Экваториальная Гвинея, Демократическая Республика Конго, Нигерия и др. В то же время мировая практика изобилует позитивными примерами при привлечении *трудоемких ПИИ* в такие страны как Китай, Вьетнам, Индия, Кения, Бангладеш, а также *ресурсоориентированных ПИИ* в такие страны как Аргентина, Ботсвана, Бразилия, Индонезия, Колумбия, Малайзия, Чили.

Негативные последствия в стране-реципиенте от привлечения *трудоемких ПИИ* связаны с злоупотреблениями трудовыми режимами на сборочных производствах, что негативно влияет на устойчивое развитие. Прежде всего, речь идет о существовании так называемой *«потогонной системы»* в экспортно-производственных зонах и свободных торговых зонах.

Существование и развитие этой системы усугубляется конкуренцией стран-реципиентов в области предоставления крайне благоприятных налоговых режимов. Действительно, большинство эконометрических исследований свидетельствует, что влияние налогов на локализацию международного производства существенно, особенно для экспортноориентированных предприятий прямого инвестирования [1, с. 89]. Причем, при реализации стратегии зарубежного инвестирования в тактику ТНК как правило входит выбор три-четыре потенциальных региона для размещения филиалов и далее ведутся переговоры, в каком из них будут предоставлены наиболее низкие налоговые льготы. То есть, конкуренция по налоговым льготам напоминает «дилемму заключенного», когда никто из участников не может отказать в уступках, не потеряв абсолютно все. Таким образом, *налоговая конкуренция* среди стран-реципиентов ПИИ из развивающегося мира приводит к негативным ПИИ-

эффектам по недополучению налогов в бюджет и укреплению «потогонной системы» с занижением заработной платы, а также трудовых стандартов.

Мировой опыт показывает, что бороться с ней очень сложно, хотя и возможно только в условиях объединения национальных и международных неправительственных организаций, профсоюзов, независимых аудиторов и наблюдателей. Так, пример успешной, но длительной борьбы за создание профсоюзной организации на «Хайнс Доминикана Планта», одной из крупнейших фабрик-экспортеров текстиля в Доминиканской Республике, длился с 2006 по 2008 г. с привлечением всемирно известных университетов, НПО, независимых экспертов и других заинтересованных [1, с.79].

Однако не все подобные кампании за повышение трудовых стандартов оканчиваются успехом. Например, американская компания «Рассел корпорэйшн», входящая в «Беркшир Хэтэуэй инвестмент групп», в 2008 г. подверглась многочисленным жалобам на нарушение трудовых стандартов на предприятии прямого инвестирования в Гондурасе, заводе «Джерсиз де Гондурас», а также запугивание руководства профсоюза завода. В рамках деятельности международной НПО «Ассоциации свободного труда»<sup>\*</sup> большинство университетов США (Висконсин, Мичиган и др.) объявили бойкот компании «Рассел корпорэйшн». Конгресс США на 65 заседании выступил с обращением к менеджменту компании. Однако ничего не повлияло на улучшение трудовых стандартов [1, с.80-81].

Как показывает практика, основным условием привлечения *ресурсоориентированных ПИИ* в страны для получения позитивных ПИИ-эффектов является обеспечение *прозрачности в потоках доходов*, контроль для предотвращения коррупции, мероприятия по установлению международных стандартов в области защиты окружающей среды [2].

Однако правительства развивающихся стран часто коррумпированы и не в состоянии обеспечить названные условия. Поэтому *международные организации, в том числе НПО, а также правительства развитых стран* стали инициировать различные мероприятия в этом направлении. Так, в рамках технической помощи Всемирного Банка и МВФ с 2009 г. развивается так называемая «*Инициатива Прозрачности в Добывающих Отраслях*» (ИПДО) [4], которая представляет собой международное взаимодействие правительств, компаний и гражданского общества для повышения прозрачности в управлении доходами от природных ресурсов и соответствующей ежегодной отчетности.

Стандарт ИПДО – это набор из семи требований, которые страны должны выполнять для их признания сначала кандидатами, а затем приобретают статус соответствия ИПДО. Для получения статуса кандидата правительство обязано создать многостороннюю группу заинтересованных сторон (МГЗС) вместе с компаниями и гражданским обществом, поскольку первое из требований заключается в эффективном контроле распределения доходов добывающих отраслей со стороны МГЗС. Остальные требования связаны с ежегодной публикацией полного Отчета ИПДО, где страны должны раскрывать налоги и прочие платежи добывающих компаний правительству, информацию о секторе природных ресурсов, включая объемы добычи, участие государства, переводы местным органам, информацию о лицензировании, государственных предприятиях, социальных платежах и инвестициях в инфраструктуру. Причем, должен использоваться надежный процесс заверения достоверности данных с применением международных стандартов.

Соблюдение Стандарта контролируется Международным Правлением ИПДО с представителями от правительств, компаний и гражданского общества. На 2013 год 29 стран соответствуют стандарту ИПДО, среди которых Казахстан, Азербайджан, Норвегия и ряд развивающихся стран. Причем, 17 стран являются кандидатами на соответствие данному стандарту. Значительное количество ТНК, а именно 80 добывающих ТНК, поддерживают ИПДО.

Существенный ряд *международных неправительственных организаций* (НПО) такие как: «Публикуй, что платишь» (Publish What You Pay), Институт наблюдения за доходами (Revenue Watch Institute), Transparency International, Oxfam, Global Witness, и другие) прини-

<sup>\*</sup>«Ассоциация свободного труда» была создана в 1999 г. Штаб-квартира располагается в г. Вашингтоне, представительства – в Китае, Турции, Швейцарии. Объединяет социально ответственные компании, университеты, общественные организации [3].



мают активное участие в формировании возможностей правительств стран-реципиентов и местных НПО для *отслеживания доходов в добывающих отраслях*.

В *развитых странах* также предпринимаются различные мероприятия на законодательном уровне для *повышения прозрачности и снижения злоупотреблений в добывающих отраслях* транснациональными компаниями стран-доноров. Так, в США «Закон Додда-Фрэнка о реформировании Уолл-Стрит и защите потребителей» [4] от 2010 г. в секции 1503 и 1504 включил для компаний добывающих отраслей, инвестирующих за рубежом и зарегистрированным в Комиссии США по ценным бумагам и биржам, требования обязательной отчетности по соблюдению стандартов безопасности и здравоохранения, а также платежам в странах-реципиентах по стандарту ИПДО.

Среди других международных организаций наиболее заметна роль ООН, которая инициировала присоединение транснациональных компаний к соглашению «Глобальный договор», где сосредоточены 10 принципов поведения социально-ответственного инвестора, включая: соблюдение прав человека, прав на трудовой коллективный договор, ликвидацию всех форм принудительного труда, устранение детского труда, отмену дискриминации в отношении занятости, проведение предупредительных мероприятий по изменению климата, продвижение экологически ответственного поведения, развитие и распространение экологически чистых технологий, противостояние коррупции. С момента начала этой инициативы на июнь 2014 г. к Глобальному договору присоединились 12 000 участников, из которых 8 000 – это компании. [6]

Кроме признания названных принципов, деловые круги должны также проводить обучение работников и менеджмента для соответствия бизнеса принципам Глобального договора и предоставлять отчетность, где в том числе отражается статистика по обучению персонала, обеспечения взаимосвязи с местными поставщиками. Последнее у *социально ориентированного инвестора* должно отражаться по нескольким аспектам: сколько найдено потенциальных поставщиков; давались ли рекомендации им по управлению, закупкам, производству; проводилась ли оценка качества продукции у потенциальных поставщиков; представлялись ли квалифицированные поставщики другим сестринским филиалам. Тем самым «Глобальный договор» *продвигает интеграцию инвестора с местной экономикой* и способствует *развитию связей с местным бизнесом* страны-реципиента ПИИ.

Среди *национальных агентств стран-доноров ПИИ* наиболее существенный вклад для привлечения качественных ПИИ с интенсивными эффектами на экономику страны-реципиента оказывают нижеследующие.

1. Агентства по оказанию помощи развитию стран. Например, USAID [7] - Агентство по международному развитию США (созд. в 1961), которое реализует множество программ по развитию предпринимательства, торговли, защите прав трудящихся, в том числе на ПИИ. Кроме того, агентство реализует проекты непосредственной помощи в привлечении ПИИ в странах-реципиентах. Например, USAID сыграло ведущую роль в модернизации агентства по привлечению инвестиций в Коста-Рике.

Также примером может служить Millennium Challenge Corporation [8] – Агентство США помощи зарубежным странам (созд. в 2004), осуществляющее инфраструктурные проекты, программы по развитию предпринимательства, борьбы с коррупцией, доступности образования в наименее развитых странах (из стран СНГ – Армения, Грузия, Молдова, Кыргызстан, Украина). Тем самым в своей деятельности корпорация помогает странам создать условия для привлечения качественных ПИИ.

2. Агентства по страхованию политических рисков. Например, ОПИК [9] – Корпорация зарубежных частных инвестиций (созд. в 1971), финансовый институт развития правительства США, который к настоящему времени поддержал более 200 млрд. долл США инвестиций в 4 000 проектов с помощью займов, гарантий, страхования политических рисков и финансирования создания инвестиционных фондов.

3. Экспортно-импортные банки и агентства, организации по развитию внешней торговли, агентства по гарантиям экспортных кредитов.

**Заключение.** Таким образом, международное сообщество через различные международные инициативы по повышению прозрачности деятельности ТНК в развивающихся странах создают условия для снижения негативных последствий главным образом от трудоинтенсивных и ресурсоориентированных ПИИ. Причем, основные задачи деятельности международных организаций и инициатив – повышение трудовых стандартов, социальной ответственности и прозрачности распределения доходов транснациональных компаний от добычи природных ресурсов. Некоторые развитые страны (на примере США), реализуя политику вывоза прямых инвестиций, исполняют функции катализаторов в интеграции ПИИ в национальные стратегии экономического развития.

#### *Литература:*

1. Moran, T. H. Enhancing the contribution of FDI to development: a new agenda for the corporate social responsibility community, international labour and civil society, aid donors and multilateral financial institutions / T. H. Moran // *Transnational Corporations*. – 2011. - Vol. 20, N 1. - P. 69-102.
2. World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. - New York and Geneva: United Nations, UNCTAD, 2007. - 292 p.
3. Fair Labor Association. [Электронный ресурс] Washington, DC, Geneva, Shanghai, 2014. – Режим доступа: <http://www.fairlabor.org/> – Дата доступа: 18.12.2014.
4. Extractive Industries Initiative [Электронный ресурс] Oslo, 2014. – Режим доступа: <http://eiti.org> – Дата доступа: 18.12.2014.
5. <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr4173enr/pdf/BILLS-111hr4173enr.pdf>
6. <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>
7. <http://www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade>
8. <http://www.mcc.gov>
9. <http://www.opic.gov>

## **THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN LOCAL DEVELOPMENT**

*BRAGUTA Aurelia, PhD, Associate professor*

**Summary.** *In the 21st century it is spoken more often about the business impact on environment where it acts. Here it can be mentioned both affected environment and consequences on local community where the business develops its activity. But in the same time it has to be taken into consideration that modern technologies have their impact on expected effects. On one hand the new technologies reduce some negative effects on environment and on another hand the same contribute to the change of philosophy of dealing with business and influence people thinking.*

Thus since 70' of 20th century there were initiated discussions about the social entrepreneurship. This concept is very popular and developed in the USA and countries for West Europe. The novelty of the concept lies in blurring the border between social and business sector. Besides the non-profit organizations, the social entrepreneurship includes activities that aim to get a profit as banks for the community development and organizations that mix elements specific to business and non-profit sector (e.g. social shelters that develop surcharge activities of retraining and offer jobs). The social entrepreneurs create social values through a continuous process of innovation and revaluation of new opportunities ranking first the society's benefit to the detriment of own benefit. There is no definition that would characterize the entrepreneurship and would be accepted commonly.

We can mention that Social Entrepreneurship depends on the economic characteristics and conditions in the individual countries but also on the legal, political, socio-cultural, technological and ecological framework. With regard to the degree of welfare there are significant differences around the globe, especially between the developed countries on the one hand and the developing countries on the other.

**Social entrepreneurship** is the process of pursuing innovative solutions to social problems. (The New Heros, What is Social Entrepreneurship, Oregon Public Broadcasting, 2005) More specifically, social entrepreneurs adopt a mission to create and sustain social value. They draw upon appropriate thinking in both the business and nonprofit worlds and operate in a variety of organizations: large and small; new and old; religious and secular; nonprofit, for-profit, and hybrid. (J. Gregory Dees, 1998, rev 2001 "The Meaning of Social Entrepreneurship".)

For a clearer definition of what social entrepreneurship entails, it is necessary to set the function of social entrepreneurship apart from other socially oriented activities and identify the boundaries within which social entrepreneurs operate. Some have advocated restricting the term to founders of organizations that primarily rely on earned income—meaning income earned directly from paying consumers. Others have extended this to include contracted work for public authorities, while still others include grants and donations. (Abu-Saifan, S. 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. Technology Innovation Management Review. February 2012: 22-27.)

**Social Enterprise** is an organisation formed by one or more people whose commercial activities are primarily driven by the desire to create economically sustainable positive social change, and who are increasingly (though not necessarily) likely to identify themselves as part of a growing social movement. (Carl Frankel, Allen Bromberger, The art of social enterprise, New society Publishers, 2013) Social enterprise is a second generation phenomenon, following hard on the heels of the socially responsible business movement.

**Social entrepreneur** is a person who recognize when a part of society is not working and try to solve the problem by changing the system, spreading solutions, and persuading entire societies to take new leaps. Social entrepreneurs are not content just to give a fish or to teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry. (Drayton 2002, p 123)

Business entrepreneurs typically measure performance in profit and return, but social entrepreneurs also take into account a positive return to society. Social entrepreneurship typically furthers broad social, cultural, and environmental goals and commonly, is associated with the voluntary and nonprofit sectors. (Thompson, J.L., The World of the Social Entrepreneur, The International Journal of Public Sector Management, 15(4/5), 2002, p.413).

In 1998 Dees – defined social entrepreneurship as the production of social value by individuals with:

- A mission to create and sustain social value, as change agents in the social sector,
- A commitment to a process of continuous innovation, adaptation and learning,
- The readiness to act boldly without being limited by resources currently in hand,
- Heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.

There are many disagreements concerning the definition and understanding of terms and definitions mentioned above, but we can conclude that the social entrepreneurship aims to identify opportunities for innovations and changes and the social enterprises aim profits to reinvest and increase them.

Generally, when speaking about the social entrepreneurship we can mention 4 elements that stay at the basis the development of this phenomenon and namely: entrepreneurs, ideas, opportunities and organizations. These elements help to develop quickly a business and set strategies that may help the entrepreneurs to promote and initiate better ideas, to discover new expedencies and to create more creative organizations.

It is obvious that social entrepreneurship involves more than an entrepreneur and an idea. The most important at this point is the share of each element in taking such decisions.

– **Entrepreneurs** – must be creative both in setting objectives and solving occurred issues. The power that directs the entrepreneurs is the fact that such person has a deep engagement towards making changes in the entire society and environment. A very important quality for a social entrepreneur is his *ethic personal character*.

– **Ideas** – in the context of social entrepreneurship, the ideas don't aim obtaining a profit but rather the solution of a social issue required by the market and namely by the final consumers. The values of social entrepreneurs target vulnerable groups that have a limited access to financial and

political resources in order to transform convertible benefits into own benefits. Of course the entrepreneur plays a crucial role in the transformative changes but this occurs if they are sure about the idea.

– **Opportunities** – must be identified and explored. The entrepreneurs have the role to find the opportunities and where some people sense a problem, social entrepreneurs sense an opportunity. They are not led by the perceptions of social needs or compassion, they have a vision about how to solve a problem and they will try to implement it.

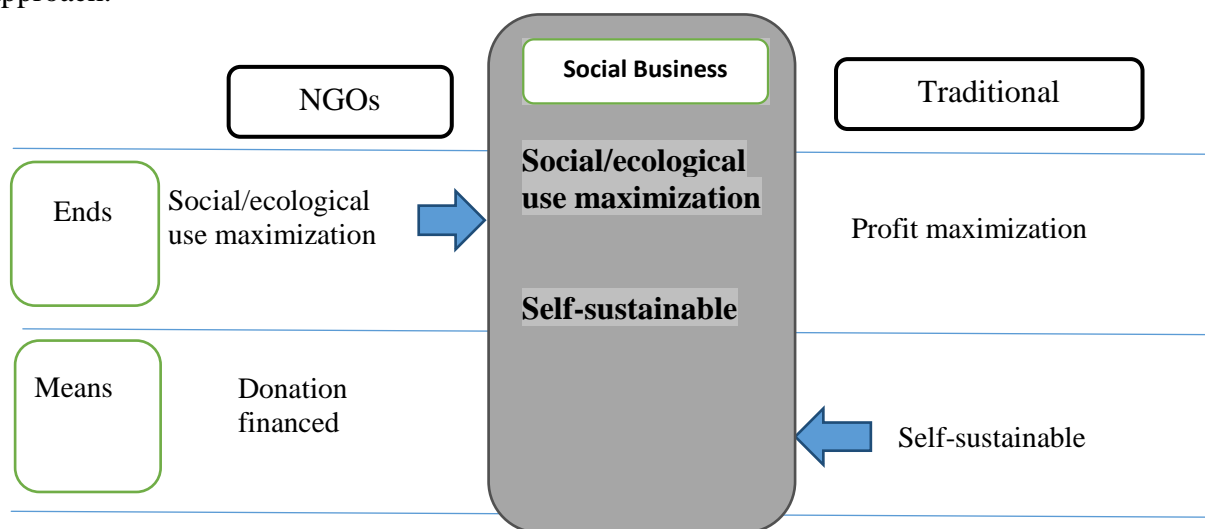
– **Organizations** – the biggest challenge for an organization is the following: how much can an organization earn having restricted resources. There existed many debates concerning the objectives settled by the organization and its mission. Those oriented socially have a more complicated task because they have to work with different resources that must be managed very efficiently. (Here we refer to both resources drawn from donations and those that are traditional for an organization).

Another concept regarding the social entrepreneurship was suggested by Dacin and Matear (2010) found that the existing definitions of social entrepreneurship focus on four key factors: the *characteristics of individual social entrepreneurs*, their *scope of activity*, the *processes and resources used by social entrepreneurs*, and the *primary mission and outcomes associated with the social entrepreneur which are creating social value*.

Social entrepreneurship and social business are defined as ventures intended not to maximize profits but social impact. Consequently, the position of social business proponents such as Nobel laureate Muhammad Yunus might be stated as the “social responsibility of business is to address social needs.”

These two positions appear to be radically different, at least at first glance, and this difference is sometimes used as a key argument in support of the idea that social business entrepreneurship is in a superior position to achieve social impact. In their presentations on the concept of social business, the Grameen group illustrates this point as shown in Figure 1. Building on the distinction between ends and means, Figure 1 provides a useful starting point for comparing charitable non-governmental organizations (NGOs), traditional forprofit companies, and the social business approach. [1]

These two positions appear to be radically different, at least at first glance, and this difference is sometimes used as a key argument in support of the idea that social business entrepreneurship is in a superior position to achieve social impact. In their presentations on the concept of social business, the Grameen group illustrates this point as shown in Figure 1. Building on the distinction between ends and means, Figure 1 provides a useful starting point for comparing charitable non-governmental organizations (NGOs), traditional forprofit companies, and the social business approach.



**Figure 1. The Means and Ends of NGOs, Social Business and Traditional Business**

According to Grameen, social business combines the best of both worlds: it not only seeks to maximize social impact like an NGO; it is also financially self-sustainable like a for-profit company and thus independent of donations. As a result, it links the social ends of NGOs with the means of business and is thus able to have far greater impact than either on their own.

The Grameen illustration helps point out the differences regarding means and ends for NGOs, social enterprises, and for-profit companies, but it is less helpful in assessing the potential and actual impact of these different approaches as it is a purely internal perspective of the organizations.

In order to summarize the mission of social entrepreneurship and the reasons for which it becomes vital for the development of society and economic progress we will present a synthesis of benefits created for the community in which it develops its activity:

– **It increases the number of employed people.** Activities of social entrepreneur create jobs and opportunities. In the same time there are formed employment or training opportunities for disadvantaged categories. These activities also become the link between the labor market and unemployed.

– **It innovates and creates goods and services for social needs that are not addressed by the society.** As with entrepreneurship, the social enterprises apply and develop innovations in order to achieve the development of goods and services. The social issues placed more frequently by the social enterprises are: people with mental or physical disability, illiteracy, drug abuse, etc.

– **It creates social capital in order to contribute to a lasting social and economic development.**

– **It promotes social equity through presentation of disadvantaged people needs.** The social enterprises present social issues and try to reach the continuous and sustainable impact through their social mission and not through profit maximization.

– **It proves a deep sense of responsibility towards served people and consequences of performed activities.**

The social entrepreneurship has a wide range of sectors where it can develop its activity. The most spread can be:

- Economic development;
- Environment preservation;
- Social welfare and human resource development;
- Preservation of artistic and cultural values;
- Health;
- Agriculture;
- Education;
- Children and youth;
- Services for elderly.

#### ***Reference:***

1. The Grameen Creative Lab, a think tank of the Grameen social business group, puts it this way: “Unlike traditional business, social business operates for the benefit of addressing social needs that enable societies to function more efficiently.” See “The Social Business Concept” at <http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/the-concept.html>. accessed date: 01/11/2011.

## **STRATEGIILE INOVAȚIONALE – FACTOR INDISPENSABIL ÎN ASIGURAREA SUCESULUI ORGANIZAȚIONAL**

***COBAN Marina, dr., conf. univ.  
Catedra „Teorie și politici economice”, ASEM, Chișinău, R.Moldova***

**Summary.** *This article focuses on an innovative business strategy. Innovation strategy is subject to the general strategy of the company and is one of the means to achieve the goals of the*

*enterprise. It is different from other by its novelty. However, the innovation strategy has its own field of application and their specific features. The choice of strategy depends on the market position of the company, its competitive status, stage of industry life cycle and others.*

**Cuvinte cheie:** strategie, inovare, comportament strategic, concurență, risc

Strategia inovațională este o parte componentă a strategiei generale a întreprinderii. Aceasta stabilește obiectivele activității inovaționale, mijloacele de atingere a acestora și sursele de atragere a acestor mijloace.

Strategiile inovaționale creează unele dificultăți pentru gestionarea întreprinderii și anume:

- ✓ crește nivelul de incertitudine al rezultatelor, ca urmare e necesar de a gestiona riscurile de inovare;
- ✓ se majorează riscurile investiționale ale proiectelor. Proiectele inovaționale sunt de regulă pe termen mediu și lung. Apare necesitatea gestionării proiectelor noi ce îmbină investițiile și inovațiile;
- ✓ se intensifică schimbările în cadrul întreprinderii ce țin de restructurările inovaționale. Schimbările strategice e necesar de combinat cu procesele de producere curente. Apare necesitatea combinării și coordonării deciziilor strategice cu cele curente ce țin de finanțe, producere și marketing.

Există mai multe tipuri de strategii: ofensive, defensive, intermediare, de absorbție, de imitare etc.

Strategia inovațională ofensivă se caracterizează printr-un nivel înalt de risc și eficiență. Strategia ofensivă necesită combinarea cercetării fundamentale cu tehnologiile avansate. Sunt necesare abilități înalte în elaborarea inovațiilor, capacități de realizare a acestora în mod rapid. Această strategie este caracteristică pentru companiile mari. Strategia ofensivă este utilizată, de regulă, de întreprinderile puternice, cu poziții de lider în cadrul pieței sau de întreprinderile noi care dispun la un moment dat de un avantaj competitiv deosebit. Prin strategia ofensivă întreprinderea urmărește scopul îmbunătățirii poziției pe piața respectivă, prin creșterea cotei de piață. Dar strategia ofensivă poate fi pusă în aplicare și de către întreprinderile mici, în special inovatoare, în cazul în care cele din urmă se concentrează pe una sau două proiecte inovaționale.

Strategia defensivă se caracterizează printr-un nivel scăzut de risc, un nivel ridicat de elaborări tehnice și o anumită cotă de piață. Strategia defensivă este utilizată de întreprinderile ce se disting printr-un nivel ridicat al tehnologiilor de producere și al calității produselor, prin costuri de producție relativ scăzute și care încearcă să-și mențină poziția pe piață. Ca urmare întreprinderile obțin profituri considerabile într-un mediu competitiv. Aceste întreprinderi au o poziție mai puternică în domeniul marketingului elaborând strategii detaliate referitoare la preț, produs, distribuție și promovare comparativ cu activitatea inovațională. Strategia defensivă este recomandată întreprinderilor cu o poziție relativ modestă în cadrul pieței sau celor care ajungând pe o anumită poziție doresc să și-o păstreze.

Strategia intermediară se caracterizează prin folosirea punctelor slabe ale concurenților și punctelor forte ale întreprinderii în cauză, precum și lipsa confruntării directe cu concurenții. Adoptând o strategie intermediară de inovare întreprinderile completează nișele în specializările altor întreprinderi. Analiza inovațiilor realizate permite de a scoate în evidență nișele existente. Existența acestora se explică prin punctele slabe ale concurenților, lipsa posibilităților sau refuzul de a le completa aceste nișe, motivul fiind volumul mic al pieței. Această strategie este adesea folosită în legătură cu unele modificări ale inovațiilor de bază. De exemplu, proiectarea și producerea bunurilor electrocasnice în baza modelelor elaborate anterior și utilizate în ale domeniului (medicină, aeronautică etc).

Strategia de absorbție (licențiere) implică utilizarea unor inovații realizate de alte întreprinderi. Inovațiile sunt atât de diverse încât chiar întreprinderile mari care au departamente de cercetare nu pot efectua lucrări pe întreg spectru de inovații. Din acest motiv, multe întreprinderi utilizează nu doar propriile inovații, dar și cele elaborate de alte întreprinderi. Acest lucru semnifică că acestea aplică strategia inovațională de absorbție, de rând cu alte tipuri de strategii.

Strategia de imitare se caracterizează prin faptul că unele întreprinderi utilizează inovațiile de produs, de tehnologie ale altor întreprinderi, însă într-o anumită măsură modificate și modernizate. Aceste întreprinderi au potențial înalt organizatoric, tehnologic, cunosc foarte bine cerințele pieței, și uneori, au o poziție destul de puternică pe piață. Deseori, astfel de întreprinderi au o poziție de lider în ramura și pe piețele corespunzătoare, depășind liderul inițial care a realizat inovațiile. În anumite condiții, strategia de imitare devine foarte profitabilă.

Strategia de ruinare se utilizează în cazurile în care inovațiile influențează parametrii tehnici a produselor fabricate anterior, cum ar fi durata de viață, fiabilitatea. Această strategie e utilizată de întreprinderile inovatoare mici din alte domenii, dar care dispun de tehnologii noi a bunurilor deja care se produc. Strategia de ruinare este eficientă doar în stadiile inițiale de realizare a inovațiilor.

În afară de aceste tipuri de strategii, strategia inovațională poate fi orientată spre crearea unui produs sau tehnologii absolut noi, atragerea specialiștilor din întreprinderile concurente și fuziunea cu alte întreprinderi care posedă un potențial științific și tehnic înalt și spirit inovator. În practica activității inovaționale persistă o combinație a diferitor tipuri de strategii, din acest motiv este important să se determine în ce proporție sunt alocate resursele între acestea.

Strategiile pot fi analizate și în funcție de comportamentul strategic inovațional a întreprinderilor (Tabelul 1). Expertul elvețian H. Frizevinkel a desemnat patru tipuri de companii asociind comportamentul concurențial al acestora cu lumea animală („Lei”, „Elefanți”, „Mouse” etc.) [2].

**Tabelul 1. Caracteristicile companiilor după tipul de comportament strategic inovațional**

№	Parametrii	Tipul companiilor (clasificarea Frizevinkel H.)			
		„Lei”, „Elefanți”, „Hipopotami”	„Vulpi”	„Rândunele”	„Mouse”
1.	Nivelul concurenței	Înalt	Jos	Mediu	Mediu
2.	Noutatea ramurii	Noi	Mature	Noi	Noi,mature
3.	Necesitățile satisfăcute	Necesități în masă, standarde	Necesități în masă,dar nestandarde	Inovaționale	Locale
4.	Profilul de producere	Producți în masă	Specializat	Experimental	Universal mic
5.	Mărimea companiei	Mari	Mari, medii,mici	Medii și mici	Mici
6.	Stabilitatea companiei	Înaltă	Înaltă	Joasă	Joasă
7.	Cheluielile pentru cercetări științifice	Mari	Medii	Mari	Lipseșc
8.	Metodele luptei concurențiale, avantajele	Productivitate înaltă	Acomodare la o piață anume	Depășirea în inovații	Flexibilitate
9.	Dinamismul de dezvoltare	Înalt	Mediu	Înalt	Jos
10.	Costurile	Joase	Medii	Joase	Joase
11.	Calitatea produselor	Medie	Înaltă	Medie	Medie
12.	Sortimentul	Mediu	Îngust	Lipsește	Îngust
13.	Tipul cercetării științifice	De perfecționare	De acomodare	De progres	Lipsește
14.	Rețeaua de distribuție	Proprie sau controlată	Proprie sau controlată	Lipsește	Lipsește
15.	Publicitatea	În masă	Specializată	Lipsește	Lipsește

*Sursa: Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент Санкт-Петербург: Питер, 2001,304 с.*

Savantul rus L.G. Ramensky a clasificat comportamentul strategic al companiilor punând la bază o abordare biologică. Conform acestei abordări, se disting patru tipuri de comportament strategic al companiilor [4]:

1. companii mari angajate în producția în masă, lansând pe piața produse noi proprii sau achiziționate, ce depășesc concurenții pe motivul producerii în masă și a economiilor la scară.
2. companii ce se adaptează la segmentele înguste de piață (nișe) prin produse noi sau modernizate, cu caracteristici unice;
3. companii ce lansează pe piață produse absolut noi și cuceresc o parte a pieței;
4. companii ce se adaptează la cererea pieței locale, ocupă nișele, dezvoltă noi tipuri de servicii după apariția produselor și tehnologiilor noi, imită produsele noi și le promovează.

Clasificările savanților L.G. Ramensky și Frizevinkel H. se combină bine între ele.

*Strategiile companiilor de tip „lei”, „elefanți”, „hipopotami”*

Companii mari angajate în producția în masă, ce dispun de resurse, cărora le este caracteristic un comportament de lider pe piață. Aceste companii sunt mari, au un număr mare de angajați, numeroase filiale, sortiment larg, capacitate de a produce în masă. Ele se disting prin cheltuieli considerabile pentru cercetări științifice, producere, marketing și rețele de distribuție. Aceasta necesită investiții enorme. Principala problemă devine folosirea permanentă a capacităților de producere.

Produsele acestor companii sunt de calitate înaltă, țin de un nivel înalt de standardizare, unificare și tehnologie. Prețurile produselor sunt joase, caracteristice pentru producerea în masă. Multe companii de acest tip sunt transnaționale, crează o piață oligopolistă.

Domeniile de activitate ale acestor companii sunt nelimitate. Ele pot activa în toate domeniile: electronică, construcție de mașini, farmaceutică, servicii, etc. Aceste tipuri de companii pot fi divizate după etapele de evoluție în funcție de dinamica de dezvoltare:

1. „leu mândru” – tip de companie pentru care este caracteristic cel mai dinamic ritm de dezvoltare. Acest grup poate fi împărțit în subgrupe: „lideri”, „vice-lideri” și alții;
2. „elefant puternic” - un tip de companie cu o dezvoltare mai puțin dinamică;
3. „hipopotam neîndemânatic” - un tip de companie care a pierdut ritmul de dezvoltare.

*Strategiile companiilor specializate de tip „vulpi”*

Companiile de tip „vulpi viclene” pot fi de diferite dimensiuni: mici, medii și uneori mari. Strategia acestor companii este o strategie de diferențiere a produselor și ocuparea unei nișe, a unui segment îngust al pieței. Această strategie este axată pe două direcții:

- diferențierea produselor;
- efortul maxim pe un segment îngust al pieței.

Diferențierea produselor e un pas spre consumatorii care nu doresc produse standarde. Acest tip de companii folosesc diferențierea în calitatea produselor, servicii și publicitate.

Pentru a satisface pe deplin necesitățile consumatorilor pe un segment îngust de piață aceste companii trebuie să determine exact valoarea de consum a produselor.

*Strategiile companiilor inovatoare de tip „rândunele”*

Din această grupă fac parte întreprinderile mici. Rolul principal al acestora în economie este inovarea, crearea inovațiilor radicale - produse și tehnologii noi în toate sectoarele economiei.

Așa numitele „rândunele”, sunt caracterizate prin dăruire, devotament față de idee, nivel înalt de calificare a personalului și a liderului. Resursele alocate pentru cercetările științifice sunt considerabile.

*Strategiile întreprinderilor mici nespecializate de tip „mouse gri”*

Întreprinderile mici sunt capabile să soluționeze problemele funcționale ale economiei:

1. să satisfacă necesitățile locale;
2. să completeze unele domenii de producere;
3. să stimuleze capacitățile antreprenoriale ale cetățenilor;
4. să majoreze ocuparea forței de muncă, în special în zonele industrial nedezvoltate.

Întreprinderile mici, care satisfac cererea locală sau chiar individuală, stabilesc legături pe întreg spațiul economic. Ele produc și oferă alte produse de care nu sunt cointeresate companiile de alte tipuri. Acestea au un rol de legătură.

Rolul întreprinderilor de tip „mouse gri” în procesul de inovare este dublu: ele contribuie, pe de o parte, la difuzarea inovațiilor, pe de altă parte la transformarea lor în ceva de rutină. În așa mod procesul de inovare se extinde și se accelerează.



Firmele mici contribuie activ la promovarea noilor produse și tehnologii, creând în masă pe baza acestora și noi servicii.

În concluzie putem menționa, ca strategia inovațională are domeniul propriu de utilizare și unele particularități, însă ea trebuie să fie stabilită în baza strategiei generale a întreprinderii. Întreprinderile pot utiliza diverse strategii inovaționale. Alegerea strategiei și comportamentul strategic inovațional a întreprinderilor depinde de poziția întreprinderii pe piață, de mărimea ei, de profilul de producere, de statutul ei concurențial, de cheltuielile pentru cercetări științifice, de dinamismul de dezvoltare, de rețeaua de distribuție etc.

#### **Bibliografie:**

1. Гольдштейн Г.Я. Иновационный менеджмент. Учебное пособие. Таганрог, 1998, 132 с.
2. Балабанов И.Т. Иновационный менеджмент Санкт-Петербург: Питер, 2001, 304 с.
3. Друкер П. Бизнес и инновации. Москва «Вильямс», 2007, 432 с.
4. Иновационный менеджмент: Учебник. Под ред. С.Д. Ильенковой. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 1997. 335 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Иновационный менеджмент: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 447 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. 637 с.
7. Хрищев Е.И. Иновационный менеджмент. Кишинев: Молдавская экономическая академия, 2001. 556 с.
8. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия. В: Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №3, с.29-43.

### **STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A CALITĂȚII PRODUSELOR**

*TODOS Irina, dr., conf. univ.*

*Catedra de Economie și Management în Afaceri și Servicii  
Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul, Republica Moldova*

**Summary.** *Currently, within the framework of commercial enterprises, the strategy has an important role in its competitive development. In the last fifty years, the concept of strategy came into everyday vocabulary of business managers, and strategic planning has become an integral part of the functioning of large firms. Strategies focusing on the quality of the product are considered competitive strategies, because the mission of the quality is to deal with competition.*

**Cuvinte cheie:** *strategie, strategii axate pe calitatea produsului, strategia îmbunătățirii calității pe cale intensivă, strategia îmbunătățirii calității pe cale extensivă.*

La ora actuală, în cadrul întreprinderilor comerciale un rol important în dezvoltarea competitivă a acestora o are strategia. Noțiunea de strategie are o evoluție multimilenară, astfel încât, pentru prima dată ea a fost folosită în perioada antică pentru a defini „arta războiului”. Cu același sens a fost utilizată în continuare în etapele de evoluție a omenirii, pînă cînd, pe la mijlocul secolului XX acest termen a fost preluat și folosit în firmele americane pe considerentul că în afaceri „*orice piață este un război*”, iar lupta concurențială pentru a asigura supraviețuirea și dezvoltarea firmei trebuie să se bazeze pe o strategie[1, p.14].

Conceptul de strategie s-a impus în teoria și practica managementului în perioada anilor 1960, cînd, în condițiile redresării economice după cel de-al doilea război mondial și apoi ale dezvoltării economice spectaculoase, schimbările produse în mediile de afaceri au devenit tot mai profunde, iar răspunsurile firmelor la aceste schimbări tot mai importante. Aceste răspunsuri s-au cristalizat, progresiv, în *sistemul managementului strategic*, care a impus conceptul de strategie drept elementul central al acestui sistem[2, p.77-78].

În ultimii cincizeci și cinci de ani pe plan mondial, conceptul de *strategie* a intrat în vocabularul cotidian al managerilor firmei, iar *planificarea strategică* a devenit parte integrantă a funcționării marilor firme.

Acest interes al firmelor moderne pentru strategie a fost provocat de dese schimbări ale mediului extern, care a devenit, treptat, tot mai dinamic și imprevizibil, acesta oferindu-i întreprinderilor posibilitatea să influențeze asupra evoluției mediului său înconjurător.

Primul care a subliniat importanța deosebită a strategiei pentru activitatea unei societăți a fost **Peter Drucker**. În concepția sa strategia unei organizații răspunde la două întrebări: „**În ce constă afacerea?**” și „**Care ar trebui să fie obiectul de activitate al organizației?**”.

Un alt studiu în acest domeniu aparține lui **Alfred Chandler** în lucrarea „**Strategy and Structure**”, unde autorul definește **strategia** ca fiind o „*determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor*”. Dar, în această definiție putem observa o lacună care, rezidă în lipsa diferențierii între procesul de elaborare a strategiei de strategia însăși[3, p.63].

Specialiștii care au identificat existența acestei diferențieri au fost **Kenneth Andrews și Igor Ansoff Andrews**, care au definit **strategia** ca fiind: „*structura obiectivelor, țelurilor sau scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de întreprindere prezent sau preconizat*”[4, p.116].

În literatura de specialitate, strategiile sînt clasificate după mai multe criterii. Astfel, luînd în considerare nivelul pentru care se elaborează, sînt delimitate două categorii principale de strategii: **de întreprindere și de afaceri**[5, p.280].

**Strategiile de întreprindere** se prezintă într-o formă implicită, numită **formula strategică** și o formă explicită, care se referă la spectele economico-financiare, organizatorice, de portofoliu și sociale, și care constituie **strategiile funcționale**. Prin urmare, principalele tipuri de strategii funcționale sînt: *strategiile economico-financiare, organizatorice, de portofoliu și sociale*.

**Strategiile de afaceri** se referă la activitățile descrise în portofoliul întreprinderii. Ele se clasifică în: *strategii concurențiale și pure*.

**Strategiile concurențiale** descriu modul în care întreprinderea își propune să obțină avantaje față de concurenți. După natura orientărilor care asigură competitivitatea organizației, în literatura de specialitate sînt definite următoarele strategii[6, p.261]:

- ⇒ *Strategii orientate spre costuri reduse;*
- ⇒ *Strategii orientate spre diferențierea produsului;*
- ⇒ *Strategii axate pe o nișă a pieței;*
- ⇒ *Strategii axate pe calitatea produsului;*
- ⇒ *Strategii axate pe avantajul tehnologic.*

**Strategiile axate pe calitatea produsului** sînt considerate strategii concurențiale, deoarece misiunea calității este aceea de a face față concurenței. Ele depind de celelalte strategii adoptate de întreprindere. Astfel, de exemplu, întreprinderile care optează pentru o strategie ofensivă, de penetrare a pieței, pun de regulă, accentul pe realizarea unor produse ale căror caracteristici de calitate se situează cel puțin la nivelul concurenților. În cazul unei strategii defensive, de menținere a poziției pe piață, întreprinderea pune accentul, în domeniul asigurării calității, pe ținerea sub control a proceselor sale.

Considerînd nivelul calitativ al produselor ca element strategic esențial, într-o serie de lucrări de marketing sînt definite strategii distincte ale calității, alături de cele referitoare la dimensiunile și structura gamei de produse și gradul de înnoire a acestora, și anume[7, p.324]:

- *Strategii de adaptare a calității mărfurilor la cerințele fiecărui segment de piață;*
- *Strategii de diferențiere calitativă față de oferta celorlalți competitori;*
- *Strategia îmbunătățirii calității, atunci cînd întreprinderea deține o poziție puternică pe piață.*

Pe de altă parte, **Kotler și Dubois**[8, p.415], referindu-se la strategia de produs, fac distincție între *strategia îmbunătățirii calității pe cale intensivă și extensivă*.

**Strategia îmbunătățirii calității pe cale intensivă** presupune modificarea favorabilă a caracteristicilor de calitate ale produsului (de exemplu: a fiabilității, a vitezei, etc.). În opinia lor această strategie va fi eficientă în măsura în care: calitatea produsului poate fi îmbunătățită în mod real;

îmbunătățirea preconizată este credibilă din perspectiva cumpărătorului; există un număr suficient de cumpărători sensibili la îmbunătățirea calității.

**Strategia îmbunătățirii calității pe cale extensivă** presupune creșterea numărului caracteristicilor de calitate ale produselor în scopul asigurării, de exemplu, a unui confort sporit în utilizare. O asemenea strategie prezintă mai multe avantaje: oferă întreprinderii o imagine de lider; asigură o primire favorabilă din partea distribuitorilor. Prezintă însă și inconvenientul că noile caracteristici, mai ales cele tehnico-funcționale, sînt ușor imitabile.

Alături de cele două variante de strategii de îmbunătățire Kotler definește „*strategia căutării unui stil*” prin calitate. Aceasta vizează creșterea atractivității estetice a produsului, în opoziție cu cea funcțională (de exemplu: lansarea unor noi modele de autoturisme, variante de culoare în cazul produselor electrocasnice, etc).

Avantajul esențial al unei asemenea strategii constă în aceea că permite întreprinderii să-și dobîndească o anumită identitate, apropiindu-se de o anumită parte a pieței. În opinia autorilor menționați, această strategie ridică o serie de probleme. Pe de o parte, este dificil de prevăzut ponderea cumpărătorilor care vor agreea noul stil; pe de altă parte, întreprinderea va trebui să abandoneze produsele anterior realizate, pierzîndu-și astfel, clienții fideli.

Criticînd această modalitate de abordare, Juran a subliniat necesitatea definirii clare a unor strategii proprii ale calității, ținînd seama de faptul că asigurarea calității este o activitate transfuncțională: „*ce lipsește astăzi întreprinderii este un studiu pe probleme generale, începînd cu a ști care este misiunea sa în materie de calitate și trecînd prin probleme precum: concurența pe piață, șansele de îmbunătățire, pericolele ce se profilează, folosirea resurselor umane*”[9].

Începînd cu anii 1980 s-au intensificat preocupările de definire a unor strategii integratoare ale calității, considerate ca avînd un rol central în cadrul strategiilor concurențiale.

Potrivit unor opinii, „calitatea totală” ar reprezenta o asemenea strategie integratoare a calității. Noțiunea „**calitatea totală**” a fost utilizată pentru prima dată de către **A.V. Feigenbaum** în lucrarea sa „**Total Quality Control**” publicată în 1961 la New York. În opinia lui Feigenbaum „*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. Controlul calității totale înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv*”[10, p.94-98].

Astfel calitatea totală este văzută ca o modalitate de a realiza obiectivul esențial al firmei adică maximizarea profitului, prin realizarea produsului în modul cel mai economic posibil și astfel încît să fie acceptat fără rezerve de beneficiar.

Conceptul de „**calitate totală**” reprezintă un ansamblu de principii și metode organizate într-o strategie globală vizînd mobilizarea întregii întreprinderi pentru a obține o mai bună satisfacere a clientului, la un cost cît mai mic.

Literatura de specialitate ne propune un număr mare de definiții date conceptului de calitate totală, astfel ea fiind interpretată drept „*o filosofie, un demers, un ansamblu de procedee, o strategie sau chiar o politică a întreprinderii*”. Analizată fiind ca o politică a întreprinderii aceasta tinde la o mobilizare permanentă a tuturor membrilor săi, pentru a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor pe care le realizează, precum și calitatea funcționării și obiectivele sale în relațiile cu mediul. Scopul unei astfel de politici l-ar constitui satisfacerea cerințelor clienților în condiții de rentabilitate pentru întreprindere și în spiritul respectului interesului general al societății.

Prin urmare **calitatea totală** este o noțiune mult mai largă decît calitatea produsului sau serviciului, referindu-se la *satisfacerea nevoilor clientului extern*[11, p.123]

În opinia lui **Kélada**, conceptul calității totale presupune „*satisfacerea cerințelor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau a serviciului (Q), livrarea cantității cerute (V), la momentul (T) și locul (L) dorite, la un cost (C) cît mai mic pentru client, în condițiile unor relații agreabile și eficiente cu aceștia și ale unui sistem administrativ (A) fără erori, începînd cu elaborarea comenzii și terminînd cu achitarea facturii*”[12, p.43]. O abordare asemănătoare o putem

întâlnim la **Drummond**, care definește TQM drept o filosofie în afaceri, bazată pe satisfacerea cerințelor consumatorului prin orientarea spre calitate a întregii organizații[13, p.13].

Deci, în viziunea noastră, abordarea acestui concept trebuie să fie mult mai extinsă, astfel calitatea totală cuprinzând toate resursele și procesele din cadrul întreprinderii. Putem menționa, că întreprinderile din Republica Moldova implementează cu succes principiile TQM, astfel rezultatele obținute contribuind la creșterea gradului de satisfacție a expectativelor consumatorilor, la creșterea volumului vânzărilor și la reducerea costurilor totale.

O altă interpretare a conceptului calității totale poate fi următoarea: „*reprezintă satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produselor sau serviciilor, livrarea în volumul cerut, la momentul și locul dorit, la un cost cât mai mic, în condițiile unor relații agreabile și eficiente cu aceștia și a unui sistem administrativ fără erori, începând cu elaborarea comenzii și pînă la plata facturii*”.

Pentru noțiunea TQM japonezii au ca echivalent noțiunea „**Kaizen**” care se poate traduce prin „*strategia îmbunătățirii continue*”. Ishikawa precizează în lucrările sale: „*cuvîntul japonez care traduce cel mai bine pentru noi conceptul de TQM este deci Kaizen, care semnifică în același timp management și ameliorare continuă*”.

### **Bibliografie:**

1. Petrovici V. Management strategic, suport de curs electronic, accesat on-line la adresa: <http://ru.scribd.com/doc/56715928/C-3-315-Management-Strategic-Petrovici-Virgil> (accesat 29.01.15)
2. Popa I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004.
3. Chandler A. Strategie, structure, decision, identite. În: Strategor, Paris, Dunod, 1993.
4. Ansoff I., Strategie et developpement de l'entrepris. Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.
5. Ionescu S. Excelența industrială. Practica și teoria calității. București: Editura Economică, 1998.
6. Zorlean T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. București: Editura Economică, 1998.
7. Florescu C. ș.a. Marketing. București: Editura Marketer, Grup Academic de Marketing și Management, 1992.
8. Kotler P., Dubois B. Marketing management. Paris: Publi-Union, 1991.
9. Juran J. Qualite des produits, un imperatif pour l'Occident. În: Les Industries Mecaniques, Franța, 10 septembrie, 1981.
10. Feigenbaum A.V. Total Quality Control. New-York: Mc.Graw-Hill, 1986.
11. Olaru M. Managementul calității. Ediția a II revizuită și adăugită. București: Editura Economică, 1999.
12. Kelada J. Qualite totale et gestion par extraversion. În: Gestion, februarie, 1991.
13. Drummond H. The Quality Movement. What Total Quality Management Is Really All About. London: Kogan Page, 1992.

### **MODALITĂȚI DE PROFILAXIE ȘI COMBATERE A ARDERII PROFESIONALE ÎN MANAGEMENT**

*TCACI Carolina, dr., conf. univ.  
Catedra de științe economice, USARB, Bălți, R. Moldova*

**Summary.** *In the delivery of professional activity people submitted psycho-physical and emotional intensity which is diverse depending on the specific work. Given the permanent effort of low intensity or high intensity unit effort include natural mechanism of self and the human body is Fulfil or herself, unaware of the consequences of these overwork. Self-regulation, however, does not connect at all times and, as a result of accumulation of negative emotions, the individual supports so-called "syndrome of burnout (emotionalout)".*

**Cuvinte-cheie:** *sindromul arderii profesionale (emoționale), cauzele arderii profesionale, factorii arderii profesionale, profilaxia arderii profesionale, combaterea arderii profesionale.*

În procesul de realizare a activității profesionale oamenii depun efort fizic și psihico-emoțional, intensitatea căruia este diversă în dependență de specificul muncii. În condițiile efortului permanent de intensitate mică sau a efortului unitar de intensitate mare se include mecanismul firesc de autoreglare și organismul omului se isprăvește desinestător, inconștient cu urmările acestor surmenări. Autoreglarea, însă, nu se conectează în toate situațiile și, ca rezultat al acumulării emoțiilor negative, individul suportă așa-numitul „sindrom al arderii profesionale (emoționale)”.

În literatura de management noțiunea de „ardere profesională” este abordată relativ recent și, considerăm, insuficient în raport cu daunele pe care le provoacă acest sindrom indivizilor, în parte, și organizațiilor, în general. Practica internațională abordează acest subiect deja peste 30 ani, în special, în lucrările savanților Maslach, Yackson, Jones, Freidenberger.

Sintetizând abordările savanților-psihologi, arderea profesională este un sindrom care se dezvoltă pe fondul stresului cronic și duce la epuizarea resurselor emoționale, energetice și personale ale individului.

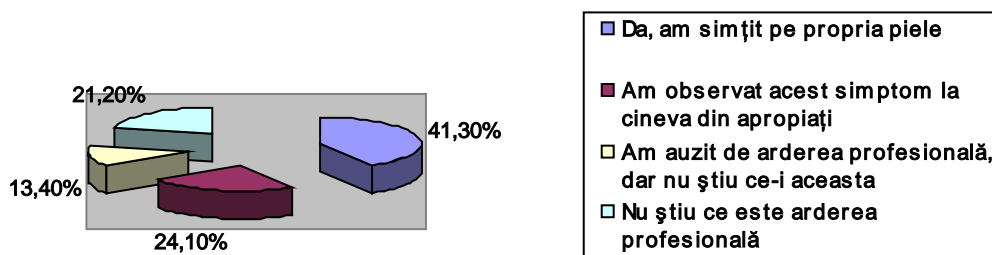
Inițial, sindromul arderii emoționale era precizat ca tip specific de deformare profesională a specialiștilor, genul de activitate al cărora ținea de comunicarea interpersonală: pedagogi, medici, lucrători sociali, manageri etc. În anul 1981 savantul A.Morrow a propus imaginea emoțională lucidă ce caracterizează starea lăuntrică a angajatului ce resimte distresul arderii profesionale: „mirosul cablului psihologic ars”.

Stările în care, pentru un timp, se pierde interesul către munca preferată sunt cunoscute multor oameni. Totodată, dacă această stare se prelungește și profesia devine o povară, iar obligațiunile sunt îndeplinite „peste puteri”, automat, semnifică un început de ardere profesională. Dacă pe parcursul zilei de muncă apare necesitatea de a primi și interpreta un flux mare de informații, de memorizare intensivă, de analiză, concluzionare și căutare a soluțiilor de depășire a problemelor de serviciu, de adoptare a deciziilor importante, atunci organismul omului într-un anumit moment deconectează emoțiile pentru a anula reacția la acești factori. Acest comportament constituie un mecanism de protecție care permite omului să dozeze și să consume econom resursele sale energetice.

Astfel, pot apărea urmări distructive – dacă exigențele (interne și externe) sunt mai mari decât resursele organismului (interne și externe), individul are o stare de echilibru dereglat. Dereglarea permanentă sau progresivă a echilibrului individual duce la dezvoltarea sindromului arderii profesionale. Orice reprezentant al profesiilor bazate pe comunicare trebuie să înțeleagă că arderea profesională nu este pur și simplu rezultatul stresului, dar constituie o urmare a stresului necontrolabil.

Arderea profesională este o stare de pustiire sufletească, „eroziunea sufletului”, apărute sub influența factorilor proveniți din mediul profesional, ținând cont de specificul și individualitatea personală. Starea respectivă se dezvoltă, la fel, sub influența lucrului în regim supraîncordat, cu intensitate emoțională mare, legată de necesitatea interacțiunii cu contingent complicat.

Autorul a efectuat cercetarea fenomenului arderii profesionale a managerilor și specialiștilor pe un eșantion de 240 persoane din 25 de întreprinderi din mun. Bălți și regiunea Nord. Astfel, 41,3 % din respondenți au recunoscut că au simțit pe propria piele sindromul arderii profesionale; 24,1 % din respondenți au observat acest simptom la soț/soție/prieteni/rude; 13,4 % au auzit de această stare, dar nu au simțit-o, iar 21,2 % de respondenți nu știu ce este arderea profesională (figura 1).

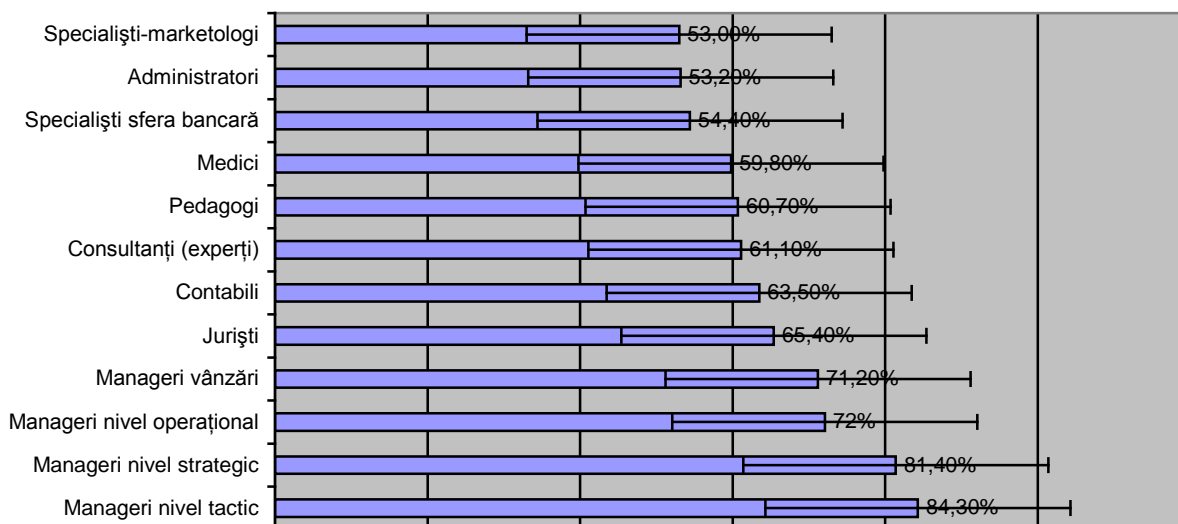


**Figura 1. Diagrama resimțirii sindromului de ardere profesională de către managerii și specialiștii cercetați**

Respondenții care au recunoscut că au resimțit sau resimt și acum sindromul de ardere profesională mărturisesc că aceasta se manifestă prin nervozitate și agresivitate (31 %), oboseală, indiferență și apatie (47 %), imposibilitate de a se concentra asupra sarcinilor de serviciu, neîncredere în sine și în alții (22 %). La fel, practic toți cei chestionați denotă înrăutățirea stării fizice – migrene, insomnie, rezistență fizică scăzută, tahicardie etc.

Analiza pe genuri a evidențiat că sindromul arderii profesionale afectează, în măsură aproximativ echivalentă, atât femeile (48,8 %), cât și bărbații (51,2 %).

Respondenții care au trecut sau trec prin starea de ardere profesională s-au repartizați pe profesii și sfere de activitate astfel (figura 2).



**Figura 2. Diagrama profesiilor, sferelor de activitate și a ponderii celor afectați de sindromul de ardere profesională**

Pradă a sindromului arderii profesionale poate deveni orice angajat, în special, managerii și specialiștii, activitatea cărora este strâns legată de comunicarea de la om la om. În procesul cercetării am identificat grupurile de risc și cauzele de apariție a arderii profesionale (tabelul 1).

**Tabelul 1. Grupurile de risc și cauzele sindromului de ardere profesională**

Grupul	Componenta grupului	Cauzele apariției arderii profesionale
Grupul întâi	Reprezentanții profesiilor din sistemul relațional „om-om”	Comunicare intensă, fluxuri informaționale intensive (manageri, juriști, manageri în vânzări, pedagogi, lucrători sociali etc.)
Grupul al doilea	Indivizii introvetiți	Particularitățile psihofiziologice individuale nu sunt racordate la cerințele profesiilor comunicaționale; nu au exces de energie vitală; sunt modești și retrași, concentrați asupra obiectului activității profesionale; sunt predispuși să acumuleze discomfort profesional.
Grupul al treilea	Femeile ce retrăiesc contradicții permanente	Necesitatea de a demonstra permanent capabilitatea profesională; contradicția de valori – familia sau serviciul.
Grupul al patrulea	Indivizii care se confruntă cu conflicte intrapersonale	Cerințele contradictorii în activitatea profesională; necesitatea de a merge la compromise profesionale, de a face alegerea.
Grupul al cincilea	Indivizii cu serviciu instabil	Stres cronic din cauza fricii de a pierde locul de muncă; consultanții externi care sunt nevoiți să-și caute „frontul” de lucru; instabilitatea.

În condițiile economiei de piață și a concurenței acerbe, activitatea managerilor este îmbibată de o multitudine de stresuri de etiologie diversă – economică, organizatorică, social-psihologică. Pe acest fundal apare sindromul de ardere profesională. Activitatea de conducere este caracterizată de impactul factorilor externi (necontrolabili, turbulenți, imprevizibili), de contacte sociale tip păiengen, de prevalarea comunicării asupra altor tipuri de muncă. Pe lângă relațiile de producție și comunicarea formală ce rezultă din ele, o pondere majoră în activitatea de conducere o constituie relațiile interumane și comunicarea informală în colectivul de muncă.

Sintetizând literatura economică și în baza rezultatelor cercetării proprii am concluzionat că factorii de natură organizațională (work-holismul, aprecierea de sine joasă, introversia, gradul scăzut de empatie) creează o intensitate mai mare a arderii profesionale, decât factorii personali (tabelul 2).

**Tabelul 2. Factorii arderii profesionale ce influențează asupra activității manageriale**

<b>Factorii de influență</b>	<b>Direcția de influență</b>
Personali	Sentimentul propriei semnificații; oportunități de promovare; gradul de autonomie sau control din partea managerului superior; dependența de părerea colegilor (șefilor, subalternilor); insatisfacția de promovare; insuficiența de autonomie; lipsa posibilității de perfecționare; „setea” profesională etc.
De rol	Conflictul rolurilor (șef-subalterni, manager-soție/mamă etc); congruența joasă; concurență excesivă/neloială; responsabilitatea excesivă; reglementarea excesivă a sarcinilor; termene nereal reduse de realizare a sarcinilor de serviciu; motivare insuficientă etc.
Organizatorici	Lucrul peste program; obligațiuni funcționale nedefinite; lipsa de apreciere; critică excesivă/nemeritată etc.

Metodele de profilaxie și combatere a arderii profesionale vor fi utilizate în strictă corespundere cu cauza apariției acestui sindrom – înlăturarea cauzei, reducerea stresului provocat de aceasta și eliminarea pericolului apariției acesteia în viitor.

La factorii de profilaxie a arderii profesionale pot fi atribuiți:

- delimitarea „zonei de lucru” de „zona de odihnă” – nu programați niciodată lucrul la domiciliu, serviciul nu este viața voastră, eliberați-vă de greutatea problemelor de serviciu;
- dezvoltarea abilităților comunicaționale – permite îmbunătățirea comunicării între manager și subalterni, eliminarea confuziilor, a neînțelegerilor, minimizarea conflictelor;
- dezvoltarea creativității – oamenii captivați de realizarea creativă a sarcinilor de serviciu sunt mai puțin expuși stresurilor, având un nivel de satisfacție profesională mai înalt;
- autoeducarea optimismului – mărește rezistența la stres și previne arderea profesională sub influența emoțiilor negative provocate de surmenaj;
- organizarea măsurilor corporative – exercită influență pozitivă asupra climatului social-psihologic în colectiv, mărește productivitatea lucrului în echipă, sporește gradul de înțelegere între membrii colectivului, dezvoltă empatia;
- aplicarea psihologiei genurilor – atitudinea față de femeile-manageri sau femeile-subalterni trebuie să conțină atenția de gen, atitudinea femeii-manager față de bărbați e necesar să fie respectuoasă și lipsită de umilire.

Și, totuși, dacă arderea profesională a afectat managerul și pe fața lui a apărut „boseala lumii întregi” e necesar să recunoaștem sindromul arderii profesionale. Recomandăm să aplicăm următoarele măsuri de combatere a acesteia, cum ar fi:

1. Cunoașterea și aplicarea metodelor și tehnicilor de combatere a stresurilor, de autotraining, de dezvoltare a abilității de rezistență la stres;
2. Crearea condițiilor pentru dezvoltarea și autoperfecționarea profesională, participarea la programe de perfecționare și învățare continuă;

3. Reducerea concurenței în colectiv, inclusiv a celei neloiale, excesive, în special, între angajații ce muncesc într-o echipă sau într-o subdiviziune;
4. Repartizarea corectă a sarcinilor de serviciu, astfel încât să se excludă supraîncărcarea unora dintre angajați;
5. Eliminarea „complexului perfecționismului” – scopul managerului trebuie să fie doar al lui și să nu devină un motiv pentru demonstrarea superiorității sale;
6. Menținerea unei stări fizice bune, practicarea sportului, armonizarea fizico-psihică și psihologică a personalității managerului;
7. Introducerea unor pauze scurte în programul de lucru (timeout), preferențial cu părăsirea locului de muncă sau ieșirea la aer liber;
8. Dezvoltarea simțului umorului, ceea ce va permite managerului să privească la situația creată din alt unghi de vedere, să stimuleze emoțiile pozitive (ca în zicala din popor „Haz de necaz”);
9. Împărțirea corectă a responsabilităților și obligațiilor va permite managerului să minimizeze tensiunile/frustrările interne;
10. Dezvoltarea/susținerea emoțiilor pozitive, întreruperea văicărelor, a plîngerilor permanente, a „vampirismului energetic”.
11. Formarea hobby-urilor, ascultarea muzicii clasice etc.

De fapt, tot ceea ce recomandă știința psihologia pentru eliminarea stresului, intercalat cu tehnicile de dezvoltare a personalității, poate servi drept măsură de combatere a sindromului arderii profesionale.

Actualmente, arderea profesională este un sindrom care poate afecta, practic, pe oricine. În special, managerii afectați de sindromul arderii profesionale sunt un exemplu negativ pentru subalternii săi. Deși nu există metode universale de profilaxie și combatere a arderii profesionale, această problemă poate și trebuie să fie rezolvată. Orice individ, din când în când, trebuie să se oprească, să privească în jurul său, să privească în sine, să reflecteze de unde vine, unde merge, cine-i sunt condrumetii și, principalul, cu ce scop și în ce direcție ține calea.

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

1. Maslach, C.; Leiter, P.; Leiter, M. The Truth about Burnout. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
2. Vandenberghe, R.; Huberman, M. Understanding and Preventing Teacher Burnout. - New York: Cambridge University Press, 1999.
3. Водопьянова, Н.; Старченкова, Е. Синдром выгорания. СПб: Питер, 2008.

### **MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI – ABORDĂRI TEORETICE ȘI DIRECȚII DE ANALIZĂ**

***ȚURCANU Gheorghe, dr., conf. univ.***

***GUSEV Alexandru, drd.***

***Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova***

**Summary.** *In current economic literature, the management of performance is one of the scientific fields the worst conceptualized and usually this domain is treated in terms of objectives related to human resources management or being confused with the management of competitiveness. Regarding Republic of Moldova, we mention that the list of scientific papers related to this area is restricted one and the applicability of management of performance in domestic enterprises is selective. Thus, this article focuses on the conceptual aspects of management of performance and the importance of its enlarged implementation in the modern enterprises.*

**Keywords:** *organization, management, competitiveness, organizational performance, managerial success, management leading to success, effectiveness, efficiency, sustainability, performance indicators, performance evaluation, performance management etc.*



Performanța este unul dintre termenii chei foarte vehiculați în administrarea afacerilor. Toate firmele încearcă să atingă un maxim de performanță. Totuși, nu există o interpretare unanim acceptată a acestui termen, coexistând puncte de vedere diferite privitor la ce înseamnă și la ce conferă caracterul unei firme de a fi performante. Astfel, pentru definirea conceptului de management performant, în primul rând, trebuie de trecut în revistă anumite definiții date performanței.

În primul rând, performanța trebuie tratată prin prisma unor sinonime foarte apropiate ca subînțeles, de aceea vom atribui acestui concept termenii de „record, succes, reușită sau izbândă”. [14]

În Dicționarul Explicativ al Limbii Române, *performanța* descrie „un rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; o realizare deosebită într-un domeniu de activitate sau ca fiind cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc.” La fel, în această sursă se precizează că, atunci când este vorba despre un sistem, un aparat, o mașină etc., *performanța* este susceptibilă a indica un „randament ridicat”. În același timp, *performanța produselor* arată că acestea sunt dintre acelea „foarte competitive”.

Cu referire la utilizări mai specializate, cum ar fi *performanțele de zbor*, prin noțiunea dată se indică „rezultatele principale obținute de o aeronavă în zbor, cum sunt: viteza maximă, viteza minimă în planare, viteza ascensională, plafonul practic de zbor, raza minimă de viraj, distanța și durata de zbor, lungimea de decolare și de aterizare etc.” Astfel, „performanțele de zbor constituie criterii de apreciere a calităților unei aeronave”. [15]

În Dicționarul financiar-bancar, termenul de performanță este preluat din Regulamentul BNR nr. 5/2002 și este definit prin prisma financiară reflectând „potențialul economic și soliditatea financiară a unei entități economice, obținută în urma analizării unui ansamblu de factori cantitativi (indicatori economico-financiar calculați pe baza datelor din situațiile financiare anuale și periodice)”. [13]

În literatura economică apare și termenul de performanța socială a întreprinderii. „Performanța socială a unei entități economice se poate identifica cu preocupările acesteia legate de diverse aspecte sociale cum ar fi: contribuția la dezvoltarea comunității unde își desfășoară activitatea, respectarea cerințelor dezvoltării durabile etc.” [18, pag. 38]

Astfel că, potrivit unor cercetări empirice realizate pe piața americană, ca cele ale lui Berman (1999) și Hillman și Keim (2001), s-a demonstrat existența unei relații pozitive între performanța financiară și diferite aspecte ale performanței sociale, legate în special de salariați, clienți și societatea civilă. Aceleași rezultate au fost obținute și pe alte piețe, potrivit lui Orlitzky (2003), Orlitzky (2006, 2008), Orlitzky și Swanson (2008) și Vogel (2005). Potrivit lui McWilliams și Siegel (2001), creșterea responsabilității sociale a unei entități economice, în legătură cu produsele pe care le oferă sau cu procesul lor de fabricație, poate duce la o creștere a atractivității produselor oferite de aceasta și, în consecință, la o creștere a cifrei de afaceri. Prin urmare, entitățile economice care se diferențiază printr-o mai bună performanță socială pot avea așteptări de a obține o performanță financiară sustenabilă. Evaluarea performanței sociale oferă entităților economice cel puțin următoarele beneficii: încurajează entitățile să își îmbunătățească managementul performanței sociale; promovează transparența performanței sociale și a riscurilor sociale aferente activităților derulate; oferă o bază pentru realizarea de comparații cu alte entități economice din sector sau cu standarde internaționale sau reglementări legale (acolo unde este cazul); oferă informații relevante prin raportarea socială diverselor categorii de părți interesate; atrage și promovează investițiile în entități economice cu o performanță socială ș.a.

O altă viziune a performanței în context economic este și cea de natură umană. În acest sens, managementul performanței este definit ca un sistem care cuprinde: metodologie de stabilire a obiectivelor, un proces de măsurare a performanței, un sistem de plată diferențiată și managementul carierei. [19]

Așadar, putem identifica, cel puțin șapte direcții de cercetare existente, cu privire la managementul performanțelor, prezentate în Tabelul 1.

**Tabelul 1. Direcții de tratare a managementului performanțelor  
în literatura economică și de gestiune**

Autorul/ Direcția	Modalitatea de tratare a managementului performanțelor
<b>I. Performanța ca și management organizațional.</b>	
<b>Comisia Australiană a Serviciilor Publice</b> [1]	Constatările empirice ale specialiștilor Comisiei Australiene a Serviciilor Publice au demonstrat că un management eficient performanță trebuie să aibă un scop clar și să fie semnificativ de angajați. Participanții la cercetare au stabilit că managementul performanței, vizează așa aspecte ca: alinierea angajaților la cerințele organizatorice; articularea clară a așteptărilor; stabilirea în mod clar a obiectivelor organizaționale; identificarea sprijinului necesar în realizarea obiectivelor organizaționale; discutarea aspirațiile de carieră viitoare cu angajații; identificarea nevoilor de dezvoltare; monitorizarea și revizuirea performanțelor; asigurarea că standardele de performanță aliniate coincid cu așteptările și recunoașterea practicilor de bună performanță.
<b>II. Performanța ca subsistem al managementului organizațional.</b>	
<b>Maluniu L., ș.a.</b> [10]	Pentru realizarea obiectivelor de performanță în cadrul organizației trebuie respectați o serie de pași obligatorii: 1) evaluarea performanțelor actuale; 2) identificarea obiectivelor organizaționale; 3) identificarea performanțelor așteptate; 4) monitorizarea îndeplinirii obiectivelor și dezvoltarea acestora; 5) evaluarea îndeplinirii obiectivelor legate de performanță; 6) ajustarea performanțelor atinse noilor cerințe în materie de performanță.
<b>III. Performanța ca o rezultantă a indicatorilor de activitate.</b>	
<b>Stratan A., ș.a.</b> [17, pag. 31]	Pentru a evalua performanțele exporturilor au fost analizați următorii indicatori: Indicatori ce reflectă poziționarea economiei în exporturile mondiale; Gradul de diversificare a exporturilor; Modificările de structură a exporturilor spre produse cu o valoare adăugată sporită prin analiza gradului de specializare în anumite ramuri și a avantajelor comparative față de partenerii comerciali; Similaritatea structurii exporturilor moldovenești cu potențialii parteneri din regiunea Europei Centrale și de Est și CSI.
<b>IV. Performanța ca o rezultantă factorială.</b>	
<b>Liouville J., ș.a.</b> [9, pag. 346]	Performanța globală este o rezultantă a corelării performanțelor de natură socială, organizațională și economică.
<b>V. Performanța ca un atribut al competitivității.</b>	
<b>Cușnir N.</b> [5]	Performanța este un rezultat mai bun obținut în procesul de gestiune al întreprinderilor, inclusiv, prin intermediul reproiectării activității acesteia.
<b>VI. Performanța socială a întreprinderii.</b>	
<b>Ștahoșcaia A.</b> [18]	Deoarece entitățile economice sunt instituții sociale, acestea trebuie să satisfacă interesele tuturor partenerilor sociali cu care interacționează. Evaluarea și urmărirea performanței sociale prezintă importanță în măsura în care cele trei dimensiuni ale performanței globale (în contextul dezvoltării durabile) interacționează: performanța economică, socială și ecologică.
<b>VII. Performanța umană organizațională.</b>	
<b>Tripon A.</b> [19, pag. 1]	Scopul principal la managementului performanței este de a crește eficiența individuală și organizațională. Managementul performanței este un proces evolutiv în care abilitățile personale și parametrii organizaționali se îmbunătățesc de-a lungul unei perioade de timp. Obiectivul operațional al managementului performanței este îmbunătățirea continuă, măsurată prin toți indicatorii relevanți și văzută în contextul firmei de producător de valoare adăugată ce a oferit consumatorilor (clienților) servicii superioare și produse excelente în comparație cu concurenții.

*Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate*

În literatura de specialitate actuală, la nivel național și internațional, termenul de performanță vizează aportul mai multor autori, specialiști în domeniu, unii dintre aceștia fiind:

- ✓ Michael Armstrong și Angela Baron – pioneri în domeniul performanțelor [2];
- ✓ Alfred Sloan – performanța financiară [8];
- ✓ Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse și Robert B. Wells – performanța strategică [3];
- ✓ Hammer M. – măsurarea performanței operaționale [6];
- ✓ Marr B. – metode de cuantificare a performanței [11];
- ✓ Hannes van Huyssteen, Hartle L. – performanța se identifică cu managementul calității totale. [7]
- ✓ Avasilcăi S., Apostolu A., Huțu C.A., Pitariu H. ș.a. – managementul performanței [4];
- ✓ Melnicov I.I., Kacialina L.N. ș.a. – gestiunea sistemică a eficacității afacerilor [12];
- ✓ Ștahoșcaia A. – gestiunea performanței prin prisma aspectelor societale [18] etc.

În așa fel, conceptul de management performant presupune definirea și alinierea în organizație a celor mai bune practici de management. Managementul performanței trebuie înțeles ca un proces continuu, reflectând practici normale de management, nu „tehnici speciale” impuse managerilor. Cadrul său conceptual include termeni cum sunt: “managementul performanței”, “performanță” și de “organizație performantă”.

Prin definiția sa, managementului performanțe reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și ale indivizilor.

Caracterul strategic rezultă din preocuparea pentru problemele mai generale cu care se confruntă organizația pentru a funcționa eficient și eficace în mediul extern în care se află și privitor la direcția generală pe care dorește să o adopte pentru a-și îndeplini obiectivele pe termen mediu și lung. De altfel, instituirea oricărui program de management strategic are ca punct de pornire misiunea, viziunea, obiectivele și strategiile organizației, definite în fazele planificării strategice. De la acestea sunt dezvoltate apoi procese de evaluare și de măsurare a performanței.

Caracterul integrat vizează modul în care managementul performanței se articulează în activitatea întreprinderii și se corelează cu alte procese esențiale, cum ar fi strategia întreprinderii, dezvoltarea angajaților, managementul calității totale etc.

Putem vorbi atât de integrarea pe verticală, cât și pe orizontală.

- Integrarea verticală se realizează prin corelația între strategia economică, pe de o parte, și planurile și obiectivele de performanță pe care și le propune întreprinderea, pe de altă parte. La nivel de echipă sau al individului se convin obiective care să susțină realizarea scopurilor organizaționale. Procesul de aliniere poate fi unul în cascadă, astfel încât obiectivele să decurgă de la vârf iar la nivelul fiecărei echipe sau angajat individual să fie definite în lumina celor de nivel superior. Dar procesul trebuie să fie și ascendent, angajaților și echipelor oferindu-li-se posibilitatea de a-și formula propriile obiective, în cadrul general determinat de scopurile și valorile organizației. Este esențial ca obiectivele să fie stabilite de comun acord, iar nu pe cale ierarhică, ceea ce reclamă un dialog sincer și deschis între manageri și subordonații lor.

- Integrarea orizontală vizează corelarea obiectivelor privind performanța cu strategiile din diverse părți componente ale întreprinderii.

Așadar, managementul performanței reprezintă un concept nou în domeniul administrării afacerilor, chiar dacă cele mai multe dintre elementele sale majore există, sunt cunoscute sau se practică de multă vreme. De exemplu, de multă vreme angajații urmează cursuri de pregătire profesională, lucrează din greu multe ore pe zi, superiorii le evaluează performanța iar în organizație se desfășoară procese de planificare, control, vânzare și altele. Toate aceste activități ocupă timp considerabil iar oamenii care le desfășoară sunt foarte ocupați. Managementul performanței reamintește cadrelor de conducere și angajaților că toate aceste activități produc rezultate. Cursurile de pregătire profesională, înaltul angajament în îndeplinirea sarcinilor sau multe ore de muncă intensă nu reprezintă rezultate prin ele însele, ci doar premise ori condiții pentru obținerea rezultatelor.

Contribuția majoră a managementului performanței este focalizarea pe obținerea rezultatelor, de exemplu produse și servicii pentru clienții din interiorul și din exteriorul organizației. Accentul este mutat de pe efort și ocuparea timpului pe rezultate și eficacitate.

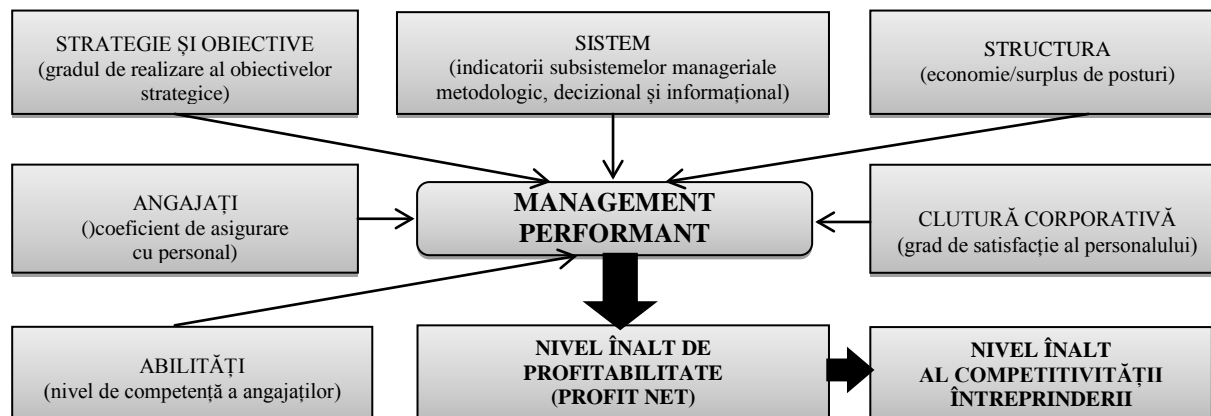
În prezent, organizațiile se confruntă cu provocări mai numeroase și mai mari decât în orice alte momente din trecut, fie acesta chiar cel foarte apropiat. Concurența sporită obligă firmele să fie foarte atente atunci când aleg strategiile prin care urmăresc să rămână competitive. În plus, este nevoie ca toată lumea din organizație și toate procesele și sistemele să acționeze și să funcționeze eficace, adică să realizeze exact ceea ce trebuie realizat, în modul potrivit și la timpul potrivit. Doar atunci când toate rezultatele din diverse zone de activitate sau unități și compartimente ale organizației continuă să fie în concordanță cu rezultatele de ansamblu ale firmei, aceasta din urmă poate supraviețui sau prospera. Atunci putem spune că organizația și părțile ei componente sunt performante.

O altă părere este aceea că performanța poate fi privită însă și ca un comportament – modul în care acționează organizațiile, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile. Astfel, Campbell

(1990) consideră că „performanța este un comportament și ar trebui deosebită de rezultate sau efecte”. În opinia sa, rezultatele pot fi afectate de factori contextuali și, din acest motiv, nu reflectă corect performanța individuală sau a echipei. [16, pag. 4]

La rândul său, managementul performant poate fi redat prin intermediul interdependenței mai multor subcomponente.

Astfel, subcomponentele managementului performant pot fi redată după cum urmează în Figura 1.



**Figura 1. Subcomponentele managementului performant.**

*Sursa: adaptat de autor după [5, pag. 16]*

Deci, „implementarea managementului performant va contribui atât la asigurarea unui grad înalt de profitabilitate al întreprinderilor (...), cât și la creșterea nivelului de competitivitate a acestora”. [5, pag. 15]

Reieșind din cele expuse mai sus, în opinia noastră, managementul performant reprezintă procesul de utilizare a tehnicilor și a metodelor de gestiune într-o manieră eficientă și viabilă, în același timp, pentru a atinge obiectivele organizaționale și asigurarea succesului de durată prin creșterea performanțelor economice și de management. Astfel, considerăm că definiția prezentată mai sus reflectă pe deplin esența conceptului de management în economia contemporană, reieșind din următoarele considerente:

- ✓ managementul performant este prezentat ca proces necesar pentru dirijarea eficientă a organizației;
- ✓ este prezentată orientarea managementului performant către atingerea obiectivelor organizaționale;
- ✓ este menționat principiul utilizării eficiente a resurselor, care trebuie să fie pilonul în activitatea oricărei organizații.

Finalitatea ciclică în atingerea parametrilor de performanță preconizați conduce, de altfel, și la creșterea competitivității organizației. În această direcție, competitivitatea este un concept complex care este dezbătut îndelung de economiștii din întreaga lume. Fiind indisolubil legat de noțiunea de competiție, el exprimă, la un nivel general, capacitatea persoanelor, firmelor, economiilor, regiunilor de a se menține în competiția derulată la un nivel intern și/sau mai ales internațional și de a obține avantaje economice din aceasta.

În viziunea noastră, competitivitatea întreprinderii reprezintă capacitatea organizațiilor de a folosi părțile puternice și de a concentra toate eforturile în acea direcție de producție, unde ea ar putea să ocupe poziții de lider pe piețele interne și internaționale. Deci, sensul de „competitivitate a întreprinderii” include un mare complex de caracteristici economice, ce determină poziția ei pe o piață sau alta. Evident, întru sporirea competitivității întreprinderilor autohtone, este necesar un nou tip de management fundamentat pe sistemul de valori, specific economiei de piață, care, prin concepte, instrumentar și mod de aplicare să determine remodelarea și funcționarea competitivă a societăților comerciale.

Un reper fundamental, în acest sens, poate constitui implementarea managementului performanțelor în activitățile desfășurate de întreprinderi și constituirea, pe această bază a unui nou set de preocupări manageriale orientate, în mod global, către succes.

### ***Reper bibliografice:***

1. A new approach to performance management. Australian Public Service Commission. <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/strengthening-performance/new-approach>, vizitat: 10.02.2014.
2. Armstrong M., Baron A. Managing Performance: Performance Management in Action. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 171 p.
3. Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Research feature, Magazin Spring, 1997. <http://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>, vizitat: 10.02.2014.
4. Avasilcai, S. Management strategic. Note de curs. Iași: Ed. Performantica, 2008. 154 p.
5. Cușnir N. Creșterea competitivității întreprinderii prin implementarea managementului performant (în baza materialelor industriei ușoare din Republica Moldova). Autoreferat al tezei de dr. în economie. 27 pag. [http://www.cnaa.md/files/theses/2010/17958/nicolae\\_cusnir\\_abstract.pdf](http://www.cnaa.md/files/theses/2010/17958/nicolae_cusnir_abstract.pdf), vizitat: 10.02.2014.
6. Hammer M. The seven deadly sins of performance measurement and how to avoid them. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring, 2007, pag. 19-28. [http://www.innovationlabs.com/summit/summit6/pre/reading\\_materials/0407\\_SMR\\_7DeadlySinsPerfMeas.pdf](http://www.innovationlabs.com/summit/summit6/pre/reading_materials/0407_SMR_7DeadlySinsPerfMeas.pdf), vizitat: 10.02.2014.
7. Huyssteen H. The influence of a performance management programme on the achievement of organisational and individual goals:a case study. 128 p. <http://dspace.nmmu.ac.za:8080/jspui/bitstream/10948/63/1/VanHuyssteenH.pdf>, vizitat: 10.02.2014.
8. La performance de l'entreprise. [http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/Entreprendre%20et%20diriger/Entreprendre%20et%20diriger/La\\_performance\\_de\\_l\\_entreprise.htm](http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/Entreprendre%20et%20diriger/Entreprendre%20et%20diriger/La_performance_de_l_entreprise.htm), vizitat: 10.02.2014.
9. Liouville J., ș.a. Human Resource Management and Performances. ZfP 3/98, pag. 337-348. [http://hampp-verlag.com/Archiv/3\\_98\\_Liouville.pdf](http://hampp-verlag.com/Archiv/3_98_Liouville.pdf), vizitat: 10.02.2014.
10. Maluniu L., ș.a. How to Develop a Performance Management System. <http://www.wikihow.com/Develop-a-Performance-Management-System>, vizitat: 10.02.2014.
11. Marr B. "What is a balanced scorecard", Management White Paper, Advance Performance Institute, 2008.
12. Мельников И. И. Система управления эффективностью бизнеса. Экономика. Pag. 105-111. <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-effektivnostyu-biznesa>, vizitat: 10.02.2014.
13. Performanță financiară. [http://www.money.ro/dictionar/dictionar-financiar-bancar/performanta\\_financiara.html](http://www.money.ro/dictionar/dictionar-financiar-bancar/performanta_financiara.html), vizitat: 09.02.2014.
14. Performanță. <http://dex.dictoo.eu/index.php?cheie=Performan%C5%A3%C4%83&m=0#UvfUwrTNNOA>, vizitat: 09.02.2015.
15. Performanță. <http://dexonline.ro/definitie/performanta>, vizitat : 09.02.2015.
16. Sonnentag S., Frese M. Performance Concepts and Performance Theory. 24 p. [http://ggk.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme\\_de/d9e2dc808946359f3978e0184ced0fc8093d2606ec15842c91221d39c887d6219aa159abb6c79b594ae3bdb262b43b2b/Performance\\_concepts\\_and\\_Performance\\_Theory.pdf](http://ggk.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/d9e2dc808946359f3978e0184ced0fc8093d2606ec15842c91221d39c887d6219aa159abb6c79b594ae3bdb262b43b2b/Performance_concepts_and_Performance_Theory.pdf), vizitat: 10.02.2014.
17. Stratan A., ș.a. Analiza competitivității naționale prin prisma indicatorilor de performanță a exporturilor. Academia de Științe a Moldovei, Ministerul Economiei, Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău, 2011, 66 pag. <http://www.asm.md/administrator/fisiere/cadru/f232.pdf>, vizitat: 10.02.2014.
18. Ștahoșchi A., Mircea-Dafinescu V. Performanța socială – o nouă dimensiune a performanței entității. Revista Economica, nr. 1 (83), 2013, 36-39.
19. Tripon A. Managementul performanței umane în organizații. 39 p. <http://adaptabilitate.upm.ro/assets/cursuri/mp/MIDU/avram-tripon/MANAGEMENTUL%20INOVARII%20SI%20DEZVOLTARII%20UMANE-CURS%20TRIPON.pdf>, vizitat: 11.02.2014.

## PERFEȚIONAREA ACTIVITĂȚII ALIANȚEI STRATEGICE „CAVIO”

*CHIRINCIUC Iurie, drd.*

*Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

Industria mobilei din Republica Moldova, cel puțin partea ei oficială, este mică și fragmentată, cu doar câțiva producători mari. Cea mai mare parte a producției este vândută de companiile mici, care au cel mult 20 de angajați. Companiile mari au câteva sute. Potrivit estimărilor, cele aproximativ 400 de unități de producere a mobilei existente în Republica Moldova au în medie câte 10 angajați. Producătorii moldoveni de mobilă încearcă să se mențină pe piață chiar dacă în ultimii ani se confruntă cu importuri masive ale mobilei de import. Volumul vânzărilor mobilei străine depășește de câteva ori pe cel al mobilei moldovenești.

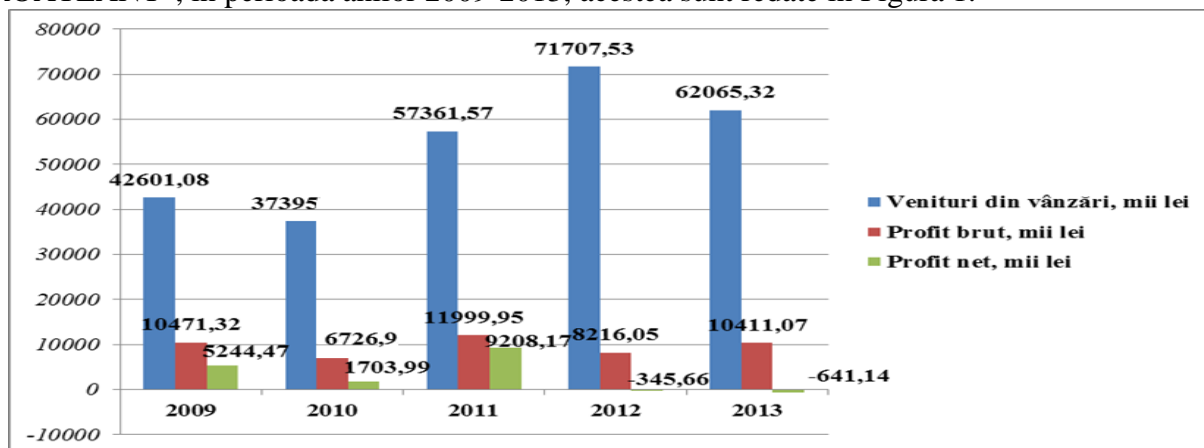
În Republica Moldova sunt circa 400 producători de mobilă cu o cifră anuală de afaceri de 65-70 mil. dolari. Exporturile se cifrează la 27 mil. dolari. Volumul vânzărilor anuale este de circa 5-10 mil. dolari, iar vânzările unui producător în medie sunt estimate la 175 mii dolari. Potrivit Biroului Național de Statistică, în 11 luni ale anului 2011, producția de mobilă a sporit cu 10,3%, față de aceeași perioadă a anului trecut. O altă cauză a situației precare a industriei mobilei este cauzată de practicile anticoncurențiale. [1]

În ceea ce privește Alianței Strategice CAVIO (ASC), pentru sporirea eficacității și eficienței acesteia, subdiviziunile și companiile afiliate au fost amplasate în diverse zone strategice, optimizând astfel cheltuielile companiei, a activităților de producție, logistica, utilizarea oportunităților de impozitare, asigurarea procesului de logistică, minimizarea barierelor vamale etc. Or, drept scop de bază a fost asigurarea și protecția intereselor corporative a investitorilor și angajaților, având drept principii garantarea capabilității ASC de a livra producția conform cerințelor clienților, respectând regulamentele și legislația în vigoare în statele în care activează.

Astfel, ASC și-a determinat principalii piloni ai activității (subdiviziunile și companiile afiliate CAVIO), care au fost(sunt) repartizați astfel:

- furnizori de materie primă și materiale (Italia - peste 50);
- puncte de producere (Italia – 1, Romania- 1, R Moldova – 1 );
- depozite de logistică proprii (Italia - 1; Romania - 1);
- puncte comerciale proprii (Italia - 2; Ucraina - 6; R. Moldova - 1);
- dealeri oficiali (Romania - 1; Rusia - 3; Azerbaidjan - 1; Kazahstan - 3; Kirghistan - 1; Lituania - 1);
- comercianți permanenți - puncte comerciale (Rusia, Ucraina, Italia, Franța, Cehia, Uzbekistan, Lituania, Letonia, Estonia, Romania, Slovenia, SUA, etc.).

În Republica Moldova, grupul CAVIO este reprezentat prin intermediul companiei SRL „EUROATLANT”. În ceea ce privește evoluția globală a rezultatelor financiare ale companiei SRL „EUROATLANT”, în perioada anilor 2009-2013, acestea sunt redate în Figura 1.

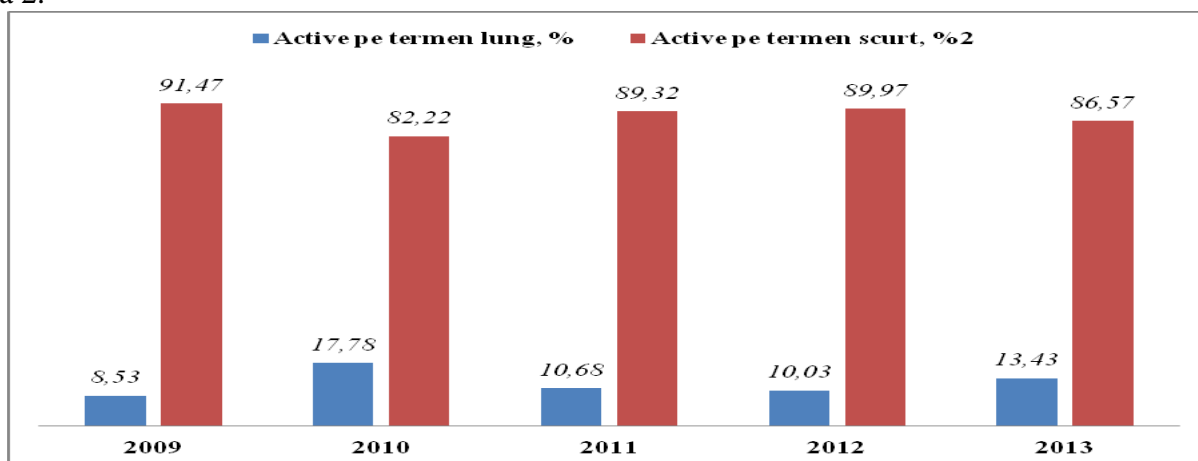


**Fig. 1. Viziune globală asupra rezultatelor financiare din activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**

*Sursa: elaborată de autor*

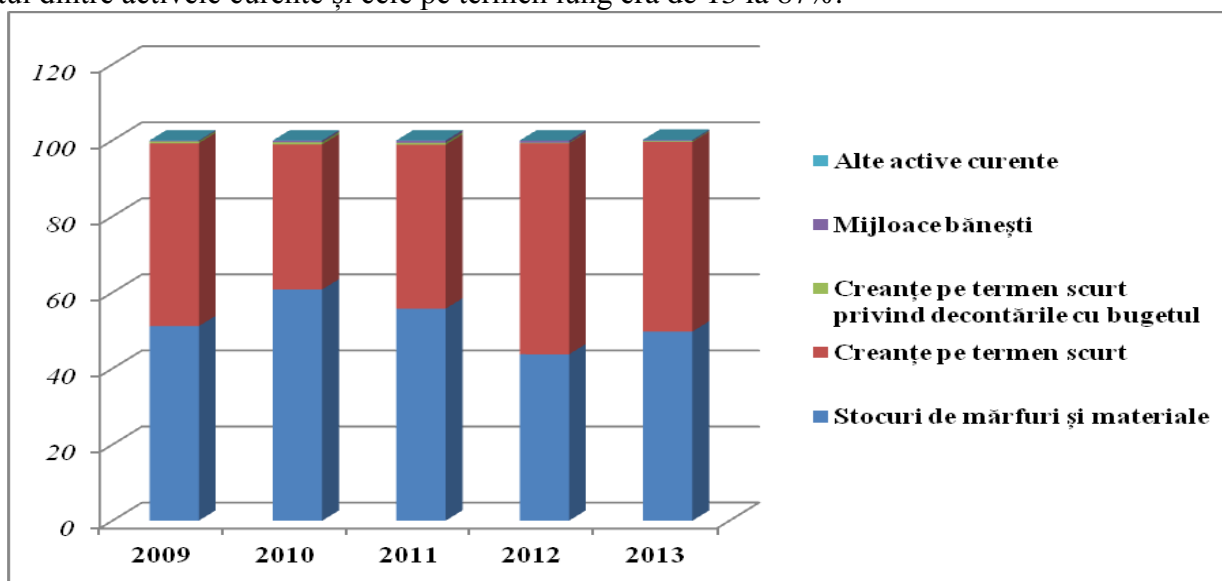
Figura 1 ilustrează o creștere constantă a veniturilor din vânzări, cu excepția anului 2010, când acestea s-au redus cu aproximativ 11,00 la sută. Pe de altă parte, profitul brut în anul respectiv a devastat veniturile din vânzări, din considerentul obținerii unor câștiguri suplimentare din surse alternative. Totodată, cele mai productive perioade de gestiune au fost anii 2009, 2010 și 2011 când compania a înregistrat un profit net de 5244,47 mii lei, 1703,99 mii lei și, respectiv, 9208,17 mii lei. Ținem să menționăm că investițiile realizate în anii 2012 și 2013 s-au soldat cu efecte negative pentru compania SRL „EUROATLANT”. Acestea au diminuat considerabil rezultatele financiare finale, pierderile produse fiind de 345,66 în 2012 și, respectiv, 641,14 mii lei – în 2013.

Analizând structura activului bilanțier, menționăm că în cazul companiei SRL „EUROATLANT” acesta are o înclinație evidentă de a rămâne concentrat în active pe termen scurt, Figura 2.



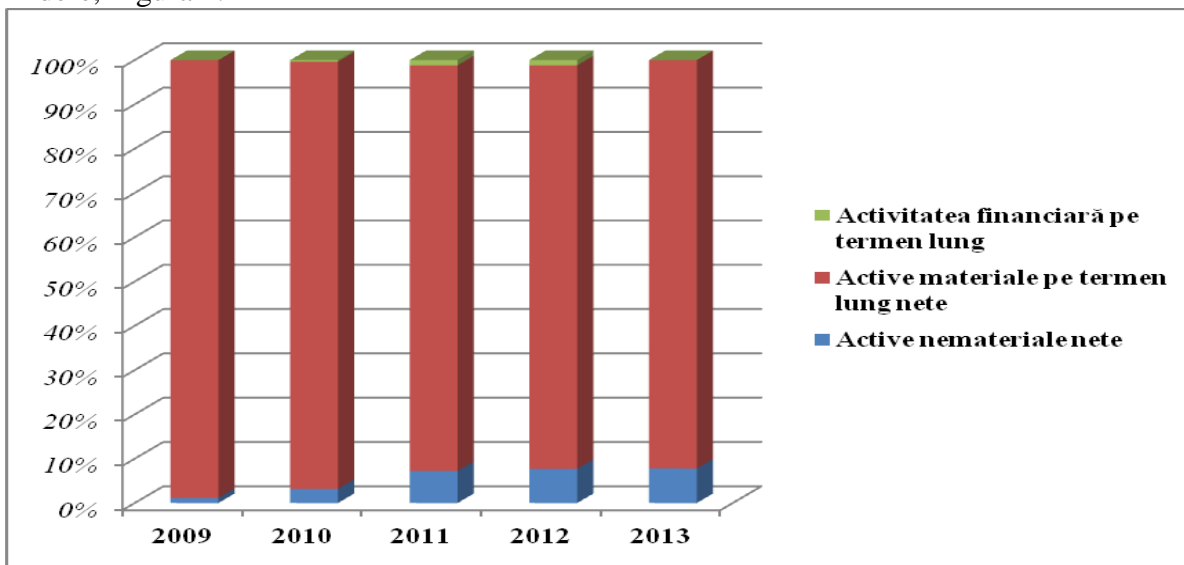
**Fig. 2. Structura generală a activului bilanțier al companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**  
Sursa: elaborată de autor

Din figura 2. reiese că peste 80 la sută din active reprezintă active curente. În anul 2009, nivelul activelor curente a fost cel mai înalt, atingând nivelul de circa 92%. Menționăm că această trecere spre o concentrare ulterioară, mai masivă, a activelor generale în active pe termen lung se datorează, în mare parte, creșterii volumului de investiții capitale. Astfel, în anul de gestiune 2013, raportul dintre activele curente și cele pe termen lung era de 13 la 87%.



**Fig. 3. Structura generală a activelor bilanțiere curente ale companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**  
Sursa: elaborată de autor

În privința activelor curente ale companiei SRL „EUROATLANT”, putem menționa ca peste 50 la sută dintre acestea sunt concentrate în stocuri de mărfuri și materiale, iar o bună parte vizează creanțele pe termen scurt, aceasta fiind datorat tipurilor de activități comerciale realizate de întreprindere, Figura 4.

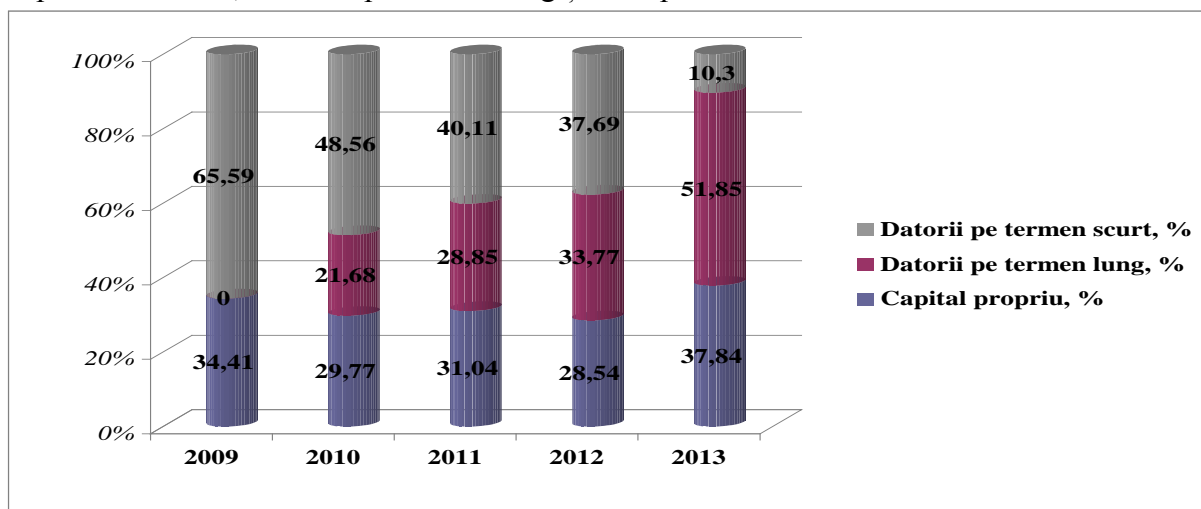


**Fig. 4. Structura generală a activelor bilanțiere pe termen lung ale companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**

*Sursa: elaborată de autor*

După cum s-a menționat anterior, activele pe termen lung deținute de compania SRL „EUROATLANT” cuprind, în principal, adică peste 90 la sută, active materiale, Figura 4. La fel, trebuie să punem în valoare și faptul că, în intervalul de timp 2009-2013 este observabilă o creștere însemnată a activelor nemateriale nete deținute de întreprindere, volumul acestora constituind 1,15 la sută în anul 2009; 3,19 – în 2010; 7,22 – în 2011; 7,71 – în 2012 și respectiv, 7,78 la sută – în anul 2013. Per total, în perioada dată, creșterea totală a fost de circa 7 ori. Presupunem că, în general, acest fapt se datorează și politicilor firmei de a-și forma o viziune de gestiune inovativă, axată pe cerințele actuale ale NEG axate, cu prioritate, pe cunoaștere.

O privire explicită asupra evoluției pasivului bilanțier, în activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, este prezentată de către autor în Figura 5. Acesta este redat de conturile privind datoriile pe termen scurt, datoriile pe termen lung și de capital.

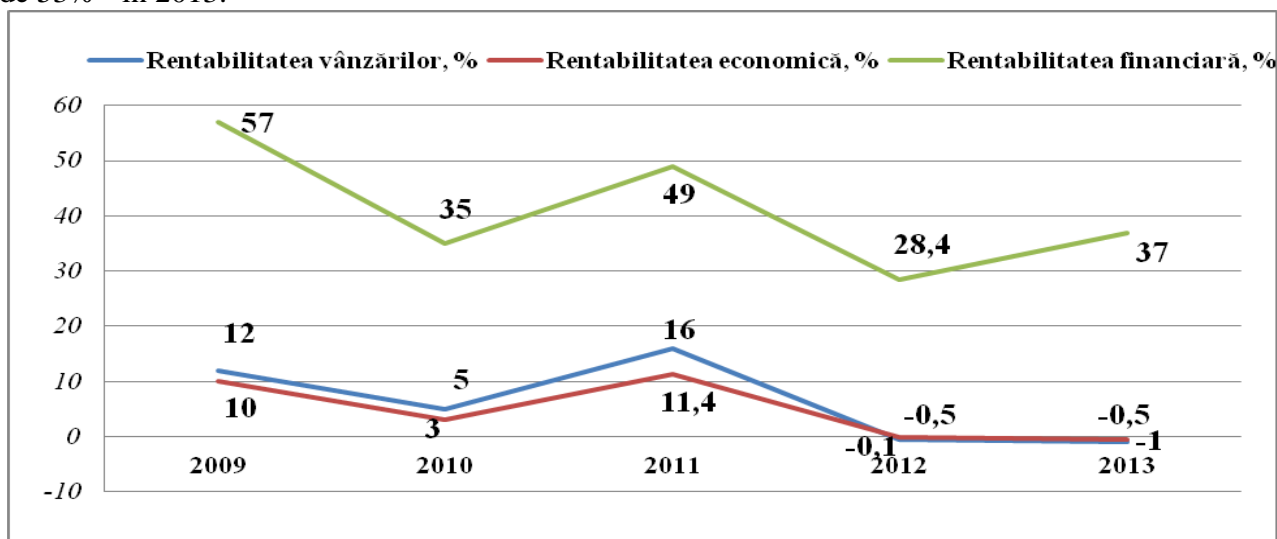


**Fig. 5. Structura generală a pasivului bilanțier al companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**

*Sursa: elaborată de autor.*

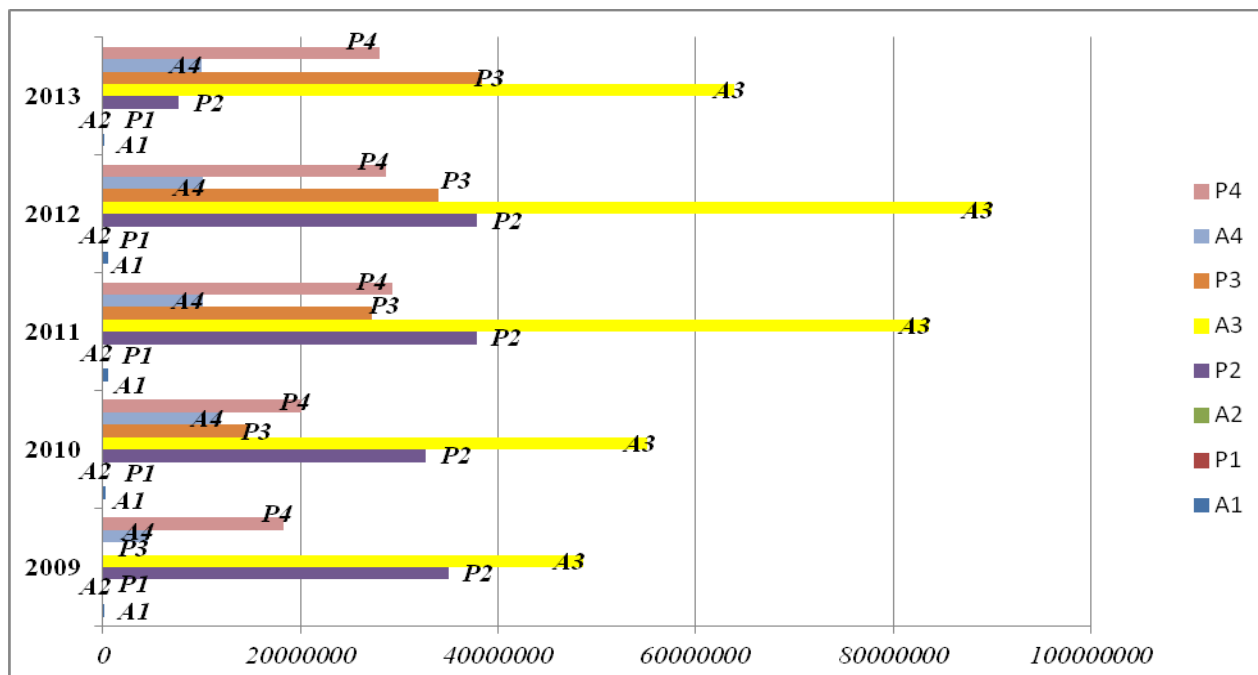


În mediu, circa 30 la sută dintre pasivele acestei întreprinderi sunt concentrate în capital. În dinamică, însă, putem observa o evoluție contradictorie a conturilor de datorii. Astfel, în timp ce datoriile pe termen scurt descresc continuu, scăderea fiind 25 la sută în anul 2010; de 18 la sută în 2011; de 5 la sută în 2012 și, respectiv, de 74% în 2013 – contul datoriilor pe termen lung a evoluat invers, creșterea fiind de 22 la sută în 2010; de 32 la sută în 2011; de 17 la sută în 2012 și, respectiv, de 53% - în 2013.



**Fig.6. Dinamica indicatorilor de eficiență în activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**  
Sursa: elaborată de autor.

Cât privește evoluția efectelor financiare și economice, vom menționa o degradare generală a indicilor de rentabilitate. În intervalul de timp 2009-2013, rentabilitatea financiară a suferit o descreștere cu 20 p.p., cea economică – cu 13,0 p.p., iar cea comercială – 10,5 p.p. La fel, menționăm că în anul 2013, atât rentabilitatea economică, cât și cea comercială a fost negativă: -0,5 și respectiv, -1,0 la sută.



**Fig. 7. Incidența indicatorilor de lichiditate ai bilanțului contabil al companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013**  
Sursa: elaborată de autor.

## Concluzii

1. Analiza pieței internaționale a mobilei a permis autorului a concluziona că, actualmente, industria mobilei evoluează în mod constant, iar țările tradiționale de producere a mobilei continuă să ocupe, însă, circa 70% din piața mondială. Statisticile arată că producția mondială de mobilă are și în continuarea perspective sustenabile de creștere în următorii ani. În ceea ce privește producerea de mobilă, la nivel mondial, menționăm o delimitare echilibrată a potențialului țărilor dezvoltate și a celor în curs de dezvoltare (55% la 45%). Cele mai mari capacități de producere sunt concentrate, însă, la nivelul UE. Totodată, datele EFIC (Confederației Europene a Industriei Mobilei) arată că, industria mobilei Uniunii Europene reprezintă aproximativ jumătate din producția de mobilier din lume, aceasta fiind o industrie cu o forță de muncă intensivă, a cărei valoare este de aproximativ 82 mlrd. dolari, include peste 150000 companii și oferă locuri de muncă pentru aproximativ 1,5 mln. de persoane.

2. În Republica Moldova, consumul producției de mobilier a cunoscut, în ultimii ani, o tendință pozitivă, aceasta fiind argumentată și de evoluția veniturilor din vânzări obținute de companiile din această industrie. La nivel național, piața mobilei rămâne, însă, foarte pestriță. În Republica Moldova există, de fapt, două grupuri de cumpărători: primul grup procură doar mobilă de producție germană sau italiană, respectiv, cel de-al doilea – preferă cumpărăturile spontane și se axează pe diverse criterii de decizie. În mare parte, cumpărătorii din al doilea grup se orientează spre mobila în serie produsă în Belarus, Ucraina sau Rusia. Totodată, studiile arată că majoritatea potențialilor cumpărători vor procura în viitor mobilier realizat la comandă. În mare parte, dintre acei care deja au procurat mobilă – au optat pentru mobilierul fabricat în serie.

3. Pentru consolidarea pieței mobilei din Republica Moldova, în ultimii ani, au fost puse în aplicare diferite strategii și politici prin intermediul UPM, dar și prin intermediul primului mall de mobilă inaugurat în anul 2013. Totuși, situația în domeniul mobilier, pentru majoritatea producătorilor autohtoni, rămâne a fi una încă foarte instabilă.

## Referințe:

1. [http://old.eco.md/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4126:importurile-masive-i-concurena-neloial-pun-pe-butuci-industria-mobilei&catid=101:companii&Itemid=472](http://old.eco.md/index.php?option=com_content&view=article&id=4126:importurile-masive-i-concurena-neloial-pun-pe-butuci-industria-mobilei&catid=101:companii&Itemid=472).

## EVOLUȚIA PRODUCȚIEI

*CERNAT Veronica, drd., lect. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

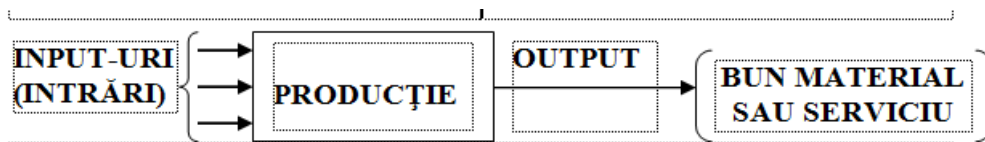
**Summary:** *The dynamic evolution of society has encouraged major changes in production, too. The first production systems were those of handicraft type, which emerged in primitive era, developing up to the present in integrated production systems. The market economy with its requirements and strictnesses, makes it necessary transition from quantity to quality, and the emphasis should be on approach of top fields of science, on advanced technology and efficient management methods.*

**Cuvinte cheie:** *producție, proces de producție, sisteme avansate de producție, întreprindere, sisteme moderne de producție.*

Bunurile materiale existente în natură, în mare măsură nu sunt corespunzătoare și suficiente pentru consum, astfel oamenii au căutat să-și satisfacă nevoile de la cele mai simple la cele mai complexe. Oamenii satisfăcându-și necesitățile mereu crescânde au început a produce diferite bunuri, tot mai complexe, ceea ce a dus la crearea unor organizații economice, numite întreprinderi.

Astfel întreprinderea este veriga organizatorică unde se desăvârșește fuziunea între factorii de producție cu scopul obținerii de bunuri economice în structura, cantitatea și calitatea impuse de cererea de pe piață și obținerea unui profit.[4]

Principala funcție a unei întreprinderi poate fi considerată funcția de producere, care constă în a produce la timpul dorit, în cantitățile cerute de către clienți, la cost și calitate determinate, realizând optimizarea resurselor întreprinderii în așa fel încât să se asigure perenitatea, dezvoltarea și competitivitatea sa. [3]



**Figura 1. Model de prezentare a producției**

**Sursa:** Sisteme flexibile de fabricație Tarca Radu

[http://imt.uoradea.ro/mecatronica/doc/Sisteme\\_flexibile\\_de\\_fabricatie.Curs\\_Tarca\\_Radu.pdf](http://imt.uoradea.ro/mecatronica/doc/Sisteme_flexibile_de_fabricatie.Curs_Tarca_Radu.pdf)

Intrările sunt reprezentate de factorii primari ai producției adică acele elemente necesare orăru proces de producție.

Factorii primari ai producției sunt:

- ✓ obiectele muncii – acele obiecte asupra cărora se acționează pentru a le transforma în produse;
- ✓ mijloace de muncă – unelte, scule cu care oamenii acționează asupra obiectelor muncii pentru a le transforma în produse finite;
- ✓ forța de muncă – personalul întreprinderii care participă la fabricarea produselor
- ✓ energie.

În cadrul producției se includ mai multe activități:

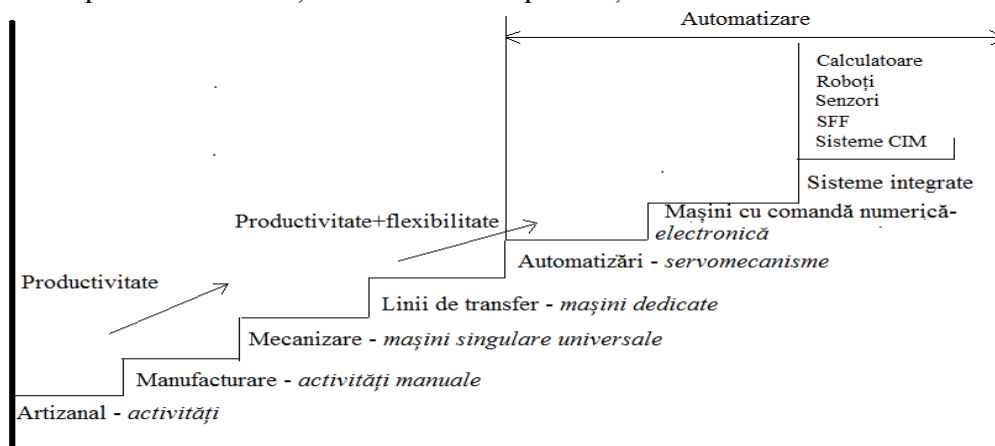
- marketing – depistarea necesităților prin cercetarea pieței;
- proiectare – stabilirea concepției constructive și /sau tehnologice a produsului;
- fabricația – activitățile realizate în scopul obținerii unui produs;
- comercializarea – vânzarea produsului;
- servicii după vânzare – reparații, întreținere etc.;
- reciclarea produsului;
- management – activitatea pentru coordonarea tuturor acestor activități. [5]

Producția de bunuri materiale a cunoscut în timp o continuă evoluție. Primele sisteme de producție au apărut atunci când a început să se desprindă din rândul agricultorilor și păstorilor o profesie nouă, aceea a meșteșugarilor. Astfel primul mod de fabricație se identifică cu atelierul meșteșugarului, apărut chiar în comuna primitivă.

În sclavagism și în feudalism se întâlnesc tot sisteme de producție clasice, evoluții apărând doar la nivelul uneltelor și dispozitivelor de prelucrat și mai puțin la componentele sistemului de fabricație. În cadrul atelierului se execută un produs în totalitate.

La începutul perioadei capitaliste, apariția manufacturilor a însemnat un salt calitativ cât și cantitativ a producției față de perioada precedentă.

În figura 2 este prezentată evoluția structurilor de producție.



**Figura 2. Evoluția structurilor de producție**

**Sursa:** Dezvoltarea sistemelor de producție Optimizarea produselor și proceselor tehnologice de prelucrare <http://webspace.ulbsibiu.ro/ioan.bondrea/opt/capitolul1.pdf>

Creșterea productivității muncii a determinat trecerea de la o industrie de tip artizanal, în care rolul hotărâtor îl deține munca manuală, la una de tip manufacturier, caracterizată atât de munca manuală cât și de o subdiviziune a muncii.

La sfârșitul secolului al XVIII-lea începutul secolului al XIX-lea a avut loc „Revoluția industrială” în urma căreia munca manuală a fost înlocuită cu mașinismul, astfel muncitorului revenindu – i rolul de a supraveghea, de a regla și de a alimenta mașinile.

Organizarea modernă a producției presupune ca o cerință principală automatizarea proceselor de muncă și asigurarea pe această bază a unor structuri tehnologice și organizatorice optime.

În general prin automatizare se înțelege un sistem bazat pe folosirea de aparate, dispozitive sau mecanisme automate care permit realizarea procesului de producție fără participarea nemijlocită a muncitorilor, ci numai sub controlul și supravegherea lor. [2]

În cadrul întreprinderilor automatizările pot fi: automatizări simple și automatizări complexe.

Conform automatizării simple în cadrul proceselor de producție se introduc aparate, mașini sau dispozitive automate care permit îndeplinirea unor operații sau procese fără participarea nemijlocită a omului.

Automatizarea complexă se realizează prin utilizarea și combinarea automatizărilor simple și reprezintă executarea în mod automatizat a unui ansamblu de operații de producție de bază și auxiliară sau de servire.

În cadrul întreprinderilor industriale o extindere tot mai mare o capătă mașinile cu comandă numerică. O mașină cu comandă numerică cuprinde echipamentele de comandă numerică, suportul pentru informațiile de prelucrare și ansamblul mașinilor.

Echipamentul de comandă numerică este format dintr – o serie de circuite electronice, având rolul de a prelua informațiile de comandă, de a le prelucra și de a transmite comenzi spre organele de execuție.

Suportul pentru informațiile de prelucrare se poate prezenta sub forma benzilor, a fișelor perforate sau a benzilor cu înregistrări magnetice.

Folosirea mașinilor cu comandă numerică necesită elaborarea unor sisteme adecvate de programare.

În cadrul întreprinderilor cu procese de producție continue tot mai des se utilizează liniile tehnologice automatizate unde instalațiile sunt integrate într – un sistem tehnologic care este condus de la o stație, cameră de comandă de către un operator, sau cu ajutorul unui calculator electronic.

Potrivit sistemelor integrate mașinile, instalațiile care participă la obținerea produsului finit acționează în mod coordonat, toate operațiile fiind integrate într – un proces unic cu execuție automatizată.

Utilajele care participă la obținerea produsului finit primesc comenzi asupra lucrărilor ce le au de executat cu ajutorul unor benzi magnetice, discuri sau filme, produsele fiind executate conform unui ritm de producție bine stabilit.

Sistem integrat de producție CIM (Computer Integrated Manufacturing), este un mod de organizare industrială cu scopul de a crește reactivitatea întreprinderii și flexibilitatea fabricației.

Componentele principale ale sistemului CIM sunt:

- ✓ PP&C – Planificarea și Urmărirea Producției;
- ✓ CAD – Concepția Constructivă Asistată de Calculator;
- ✓ CAE – Ingineria Asistă de Calculator;
- ✓ CAPP – Concepția Proceselor de Fabricație Asistată de Calculator;
- ✓ CAM – Fabricația Asistată de Calculator;
- ✓ CAP – Planificarea Asistată de Calculator;
- ✓ CAQ – Calitatea Asistată de Calculator;
- ✓ CAS – Mentenanță Asistată de Calculator. [3]

Aplicarea sistemului integrat de producție CIM într – o întreprindere conduce la:

- creșterea competenței tehnologice, prin fabricarea unor produse îmbunătățite la un preț mai mic, creșterea calității produselor, îmbunătățirea imaginii întreprinderii în ansamblu, perfecționarea profesională a angajaților;

- creșterea competenței organizatorice, ceea ce reprezintă reducerea timpului de fabricare a unui produs, aceasta favorizând reducerea costurilor de producție, creșterea volumului vânzărilor, având ca efect posibilitatea de creare a unor noi produse, șanse de dezvoltare a întreprinderii.

Un proces continuu de perfecționare a organizării producției se realizează prin trecerea de la automatizarea clasică sau rigidă, la automatizarea flexibilă sau automatizarea prin program.

Automatizarea rigidă se caracterizează prin folosirea de elemente fluide, hidraulice sau pneumatice. Ea a fost eficientă pentru o producție în serie mare și o producție continuă. Însă dezavantajul principal al automatizării clasice este că ea nu poate fi utilizată decât pentru un proces tehnologic, pentru un anumit produs. [2]

Automatizarea flexibilă reprezintă un sistem ce leagă mai multe mașini, unelte printr-un sistem de manipulare, iar procesul ce se desfășoară în cadrul sistemului este monitorizat și controlat prin intermediul unui calculator central.

În general, prin flexibilitatea unui sistem de producție se înțelege capacitatea acestuia de a se adapta la sarcini diferite de producție atât sub raportul formei și a dimensiunilor cât și a procesului tehnologic care trebuie realizat.

Trecerea la automatizarea flexibilă se realizează pe baza folosirii microcalculatoarelor, a roboților industriali și a inteligenței artificiale.

Un robot industrial reprezintă un dispozitiv cu funcționare automată reprogramabilă, capabil să efectueze anumite operații și succesiuni de operații. [2]

Roboții industriali se împart în mai multe categorii. Din prima categorie fac parte manipolatoare simple, au secvențe limitate de lucru, cu 2–3 grade de libertate și sistem rigid de programare. Din a doua categorie sunt manipolatoare programabile, cu 5–6 grade de libertate. Roboții din a doua categorie sunt dirijați de un sistem electronic ce poate memora programe stabilite din timp și poate efectua operații memorate și însușite după prima lor executare făcute de un muncitor. Din a treia categorii fac parte roboții inteligenți. Aceștea sunt dotați cu dispozitive senzoriale, tactile, vizuale și cu sisteme de comandă care să interpreteze semnalele senzoriale și să dea dispoziții organelor efectorii.

Folosirea sistemelor de automatizare flexibilă în organizarea producției și extinderea robotizării prezintă o mare eficiență economică.

Astfel la uzinele de automobile Toyota, din Japonia, organizarea producției pe două benzi de montaj complet robotizate a dus la creșterea productivității muncii de peste 6,5 ori față de cea realizată la procese similare din uzinele de automobile din Europa și SUA.

De asemenea pe baza tehnologiei actuale aceeași cantitate de piese ce se prelucrează cu 150 mașini–unelte convenționale și pentru care este nevoie de 6000 metri pătrați, se poate realiza la 8 celule de fabricație și folosind doar 1200 metri pătrați.

Sistemele flexibile de fabricare conduc de asemenea la importante economii de metal și la creșterea gradului de utilizare a metalului de 2–5 ori, diminuarea consumului de energie cu 20–65%, creșterea randamentului utilajelor cu aproximativ 2,2 ori, precum și reducerea ciclului de fabricație. [2]

La începutul celui de al treilea mileniu, lumea este supusă unor transformări sociale, economice și tehnologice majore, generate în mare parte de revoluția informațională și revoluția cunoașterii, care marchează deplasarea atenției de la resursele tradiționale ale economiei și societății: pământ, capital, muncă spre noi resurse: informația, capitalul uman, cunoaștere.

Așa cum revoluția industrială a înlocuit paradigmele societății agrare, azi revoluția informațională înlocuiește societatea industrială, iar schimbarea are loc cu sau fără voia noastră. Revoluția informațională și revoluția cunoștințelor generează o schimbare radicală o trecere de la economia bazată pe resurse fizice, tangibile, spre o nouă economie, în care bogăția și puterea se vor obține, cu prioritate, pe baza resurselor intangibile: informație și cunoaștere.

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

1. BĂDESCU V.S. *Etica afacerilor*. București: ProUniversitară, 2014. ISBN 978–606–647–955–4

2. TODORUȚ A. *Managementul producției*. Târgu Jiu: Academica Brâncși. ISBN (13) 978-973-7637-88-6
3. *Dezvoltarea sistemelor de producție*. Optimizarea produselor și proceselor tehnologice: <http://webspace.ulbsibiu.ro/ioan.bondrea/opt/capitolul1.pdf>
4. *Elemente introductive privind economia și gestiunea întreprinderii* <http://www.svedu.ro/curs/ei/c1.html>
5. *Sisteme flexibile de fabricație* Tarca Radu: <http://imt.uoradea.ro/mecatronica/doc/Sisteme%20flexibile%20de%20fabricatie%20-%20Curs%20-%20Tarca%20Radu.pdf>
6. *Sisteme moderne de fabricație*: <http://ru.scribd.com/doc/114438421/Sisteme-moderne-de-fabricatie#scribd>

## COMUNICAREA DE CRIZĂ – FACTOR INDISPENSABIL ÎN CONSOLIDAREA REPUTAȚIEI FIRMEI

*HĂBĂȘESCU Mariana, drd., lect. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *Crisis Communication is a strategic advantage for every organization. Effective communication establishes a strong reputation and hence a positive attitude of different audiences towards the company, which provides harm reduction under the outbreak of a crisis. In fact, no organization is immune to crises. Or, the actuality, periodic shows how poorly prepared for the crisis and implicit for the communication are often leaders of businesses, endangering the company's most valuable asset - "reputation". Under these conditions, effective communication, reflected in plans and actions will reduce or attenuate the immediate effects.*

**Cuvinte cheie:** *criză, reputația firmei, comunicare de criză, plan de comunicare de criză*

Orice companie, întreprindere, instituție sau asociație, se poate afla într-o situație de criză. Aceasta este, prin natura sa, un eveniment neașteptat, care poate avea consecințe grave și de durată pentru întreaga întreprindere sau pentru un departament și, prin urmare, pentru imaginea ei. Or, crizele sunt luate ca o amenințare la adresa reputației firmei.

Ne interesează, în mod deosebit, conotația crizei organizaționale și, anume cea asociată unui dezastru, unei catastrofe sau situații limită (de exemplu crize generate de dezastru naturale, defecte de produs, accidente de muncă, acuzațiile de corupție, poluare, zvonuri răutăcioase etc.). Prin urmare, conform definiției unui reputat specialist, W. Timothy Coombs, considerăm că „o criză este percepția unui eveniment imprevizibil care amenință așteptări importante ale stakeholder-ilor (publicurilor relevante) și care poate avea un impact serios asupra performanțelor organizației generând urmări negative” [7].

La rîndul său, Otto Lerbinger, specialist în management și teoria comunicării, oferă o perspectivă care scoate în prim-plan valorile organizației și reprezentările publicului despre o organizație (reputația organizației): „Criza este un eveniment care aduce sau are potențialul de a aduce unei organizații o imagine proastă și care, prin aceasta, îi pune în pericol profitabilitatea, dezvoltarea sau chiar posibilitatea de supraviețuire”. [2, p. 17]

Fie că este vorba de un impact asupra cifrei de afaceri, asupra cursului acțiunii, asupra încrederii acordate firmei și produselor sale sau asupra motivației salariaților, criza pune organizația într-o situație tensionată, ale cărei proporții pot lua amploarea unei catastrofe. Diferența dintre o criză și un accident grav este că, în primul caz, este pusă în joc supraviețuirea organizației în sine [5, p. 3].

Deși o criză este unică în felul ei, totuși putem evidenția un șir de caracteristici comune tuturor crizelor: [adaptat conform sursei 1, p.30].

- *Caracterul neașteptat.* Nici o organizație nu este protejată împotriva crizelor și a potențialelor prejudicii de durată pe care aceasta le poate genera. Aceasta se va produce pe neașteptate, fără nici un semn care să-i anunțe iminența. Nu se mai pune problema dacă va interveni o criză majoră; problema este cînd, cum și de ce natură va fi.

- *Insuficiența informațiilor.* Este o caracteristică ce capătă aspecte cronice. Într-o situație tensionată nu mai este timp de o analiză completă bazată pe voturi pro și contra, pe recomandări și anexe.
- *Escaladarea situației și adâncirea crizei.* Ca urmare a accelerării evenimentelor și a modului de a le trata, apare deseori o neconcordanță între evenimentele reale și tratamentul mediatic al acestora. Schimbările de opinie, câteodată amplificate de media, pot crea un risc de dramatizare excesivă a situației.
- *Pierderea controlului* ține de caracterul concomitent al desfășurării crizei pe mai multe planuri, care nu pot fi cunoscute în totalitate. Informația se scurge pe toate canalele posibile și imposibile, iar veștile proaste se propagă cu repeziciune. Mark Twain zicea: „Pe cînd minciuna a străbătut deja o jumătate de glob, adevărul abia își pune pantofii”.
- *Panica* care este antrenată în mare parte de lipsa unui plan de acțiune.
- *Atenția crescîndă* din partea publicurilor relevante. Toată lumea va urmări derularea faptelor și își va monotoriza fiecare mișcare.
- *Limitarea orizontului de acțiune.* Aceasta ne determină să ne concentrăm numai acțiunii imediate. Se instaurează o stare de panică atît în mijlocul conducerii de vîrf, care nu reușește să acționeze adecvat la toate evenimentele negative, cît și printre beneficiarii speriați de situația ieșită de sub control.

Așadar, criza generează un fenomen paradoxal, care apare ca urmare a incertitudinii crescînde, a imposibilității de a furniza răspunsuri univoce și a cererii publice de explicații clare, simple, unice. În acest context, putem menționa că, cu cît criza apare mai complexă, cu atît este mai vitală o comunicare de criză eficientă care va sprijini strategia de ansamblu a firmei armonizînd și asigurînd adaptarea cu succes la mediul său de funcționare.

Se poate aprecia că cu cît organizațiile sunt mai mari și desfășoară acțiuni mai complexe, cu atît situația lor depinde mai mult de conexiunile care le realizează cu mediile de activitate, iar în aceste condiții reputația de care se bucură condiționează subtil performanțele acesteia.

Cert e că reputația unei organizații este recunoscută ca o resursă evaluabilă și valoroasă a unei organizații. Crizele, la fel ca și evenimentele impredictibile care pot interveni în desfășurarea activității unei organizații, amenință să dăuneze reputației oricărei instituții care se află în fața lor.

Reputația întreprinderii este un parametru determinant în managementul crizelor. Thierry L. în lucrarea consacrată comunicării de criză, consideră că o firmă care are o reputație bună are mai multe șanse de a depăși criza. Reputația pozitivă cîștigă loialitatea clienților și a consumatorilor; amplifică valoarea pentru acționari și maximizează venitul din investiții; motivează angajații, ceea ce consolidează și mai mult organizația.

După cum afirmă Mary Jo Hatch și Majken Schultz, “reputația corporativă se formează în timp și se naște din imaginea despre organizație a publicurilor relevante”, reprezentînd „o evaluare generală a unei organizații făcută de publicurile ei implicate” [3, p. 34].

Strategia de comunicare elaborată de firmă are un impact hotărîtor asupra menținerii/consolidării sau distrugerii reputației, ceea ce o confirmă și savanții J. Doorley și F. Garcia, conform cărora “reputația se bazează pe comportamentul, comunicarea și relațiile organizaționale” care a permis identificarea următoarei formule: [3, p. 34].

„*Suma imaginilor = performanță și comportament + comunicare = suma relațiilor*”

Avînd în vedere acest raționament, putem totuși constata că sunt situații cînd *suma relațiilor* nu va fi egală cu *suma imaginilor*. Adică, firma avînd relații solide, de lungă durată cu anumite categorii de publicuri, nu înseamnă neapărat că va avea și o imagine foarte bună la consumatori.

O altă viziune reprezentată de A.O'Connor se referă la trei criterii de evaluare a reputației unei corporații:

- *Performanța economică, în raport cu alte firme de același fel;*
- *Conformarea organizației la normele sociale;*
- *Pozițiile publice pe care le ia corporația, în mod strategic [2, p. 219].*

Cu siguranță că reputația, precum și imaginea unei companii a devenit un considerent critic în funcționarea unei companii în zilele noastre. Acestea sunt vitale pentru atragerea de investitori,

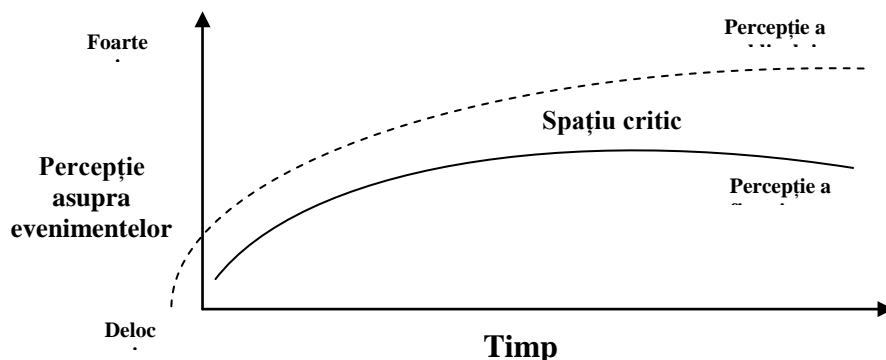
clienți și angajați bine pregătiți. Totuși, Cristina Coman, specialist în domeniul comunicării de criză, precizează că “reputația în sine nu este o cauză unică a succesului unei organizații, ci se construiește în timp, mai ales prin modul de comunicare în care compania face față diverselor situații de criză” [2, p. 219].

Așadar, putem afirma că reputația organizației se formează în procesul comunicării și este rezultatul acestui proces. Or, prin comunicare se gestionează problemele, mizele și provocările unei firme. Oricum ar fi, se pare că ceea ce se spune despre o criză capătă mai multă însemnătate decât criza însăși, iar comunicarea a ajuns o armă inevitabilă a gestionării evenimentelor majore.

Teoreticienii din domeniul comunicării sunt de părerea că „gestionarea (și depășirea) unei crize înseamnă, în primul rând, gestionarea comunicării (interne și externe), criza fiind un eveniment de ruptură care, pe de o parte, impune intensificarea comunicării interne, iar, pe de altă parte, comunicarea cu presa” [3, p. 106].

Comunicarea internă defectuoasă stârnește o serie de reacții contradictorii la nivelul angajaților. Aceștia adoptă o atitudine ostilă față de organizație, în condițiile în care liderii ei nu au întreprins eforturi susținute de o comunicare directă, transparentă, pentru a explica necesitatea implementării acelor măsuri privind schimbările și perspectivele de dezvoltare ale organizației. Iar nesoluționarea conflictelor apărute pot conduce la transformarea situațiilor de risc sau a conflictelor în crize cu repercursiuni majore asupra firmei. Merită atenție faptul că odată declanșate, conflictele comunicaționale interne pot afecta reputația organizației, mecanismul de formare și promovare a imaginii fiind astfel întrerupt. De asemenea, cotele de încredere și notorietate scad, producându-se perturbații majore în toate sferile de activitate.

O influență importantă asupra organizației o manifestă și publicul său extern. Nu de puține ori, sistemul de interese, de norme și valori se concordă cu cele ale firmei. Or, necesitatea comunicării provine adesea dintr-un decalaj în desfășurarea crizei între percepția pe care o au managerii firmei și cea pe care pot să o aibă actorii exteriori: clienți, furnizori, piețe financiare, mass-media etc. Prin urmare, se creează un spațiu critic între ceea ce se crede în afara și interiorul companiei (vezi figura 1).



**Fig. 1. Decalaj de percepție în crize**

*Sursa: THIERRY, L.; trad. de PELTIER A. Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare. Iași: Polirom, 2009. p. 241.*

Bineînțeles, acest spațiu devine o prăpastie, dacă firma optează pentru o strategie minimalistă de comunicare sau dacă adoptă anumite atitudini greu de susținut față de exterior: minimizare, desimulare sub pretextul confidențialității, negare, dezmințire grăbită și nejustificată. [6, p. 241].

Astfel, în vederea anticipării or atenuării efectelor negative, pentru a nu lăsa ca acestea să ia amploare mediatică exagerată, care ar risca să distabilizeze organizația sau să-i păteze definitiv reputația, un rol important îl ocupă *comunicarea de criză*, aceasta devenind recent o adevărată specialitate pentru profesioniști.

Așa cum preciza K. Fearn-Banks, *comunicarea de criză este comunicarea dintre organizație și publicurile sale înainte, în timpul și după evenimentele negative. Această comunicare este*



*astfel proiectată, încât să reducă elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizației.* [2, p. 162].

Una dintre mizele majore ale comunicării de criză constă în furnizarea informației în timp real, atât publicului intern cât și celui extern. În aceste condiții, ar trebui să se țină cont de mobilizarea personalului, care este o dimensiune adesea neglijată. Or, angajații sunt și vor fi expuși pe larg problemelor din jurul lor sau ale presei.

Astfel, în cazul în care amploarea crizei este limitată, informația poate fi gestionată intern de către una sau două persoane care vor centraliza toate informațiile ce necesită a fi furnizate. Angajații trebuie să cunoască natura problemei, conținutul răspunsurilor care sunt formulate și soluțiile care sunt aduse. Aceasta ar evita dezvoltarea zvonului, în plus, controlul comunicării interne ar permite organizației să facă față atacurilor externe, dacă criza ia amploare.

În general vorbind, comunicarea de criză în viziunea lui Patrick D’Humières impune folosirea unui procedeu care ar permite:

- *Asumarea responsabilității organizației;*
- *Explicarea situației și implementarea de acțiuni ofensive care să conducă, în timp real, la declanșarea unei serii de reacții de răspuns ale organizației la mediu și publicuri;*
- *Realizarea comunicării interactive organizație-publicuri, sub forma dezbaterii problemelor apărute și asumarea clară a responsabilităților;*
- *Reluarea acțiunilor, atunci când este cazul, formarea de alianțe și schimbarea terenului de luptă;*
- *Gestionarea situației organizaționale în perioada de post-criză și evaluarea de ansamblu a evenimentelor din perioada de criză* [4, p. 272].

Astfel, domeniul comunicării de criză implică numeroase activități cu conținut strategic și tactic, deoarece orice criză determină necesitatea de informații, exprimată în primul rând de cererile formulate de mass-media, aflată mereu în căutarea celei mai răsunătoare informații. În acest caz, se recomandă pentru fiecare categorie de public:

- să se construiască un mesaj specific, în funcție de interesele și gradul de implicare a acestora în viața organizației;
- să se elaboreze o declarație comună, în care se va preciza natura crizei, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau ameliorarea situației, pierderile, persoanele afectate, impactul asupra mediului sau al altor organizații.

Înainte de toate, este vorba de implementarea acelor strategii de comunicare, prin care organizația ar putea câștiga adevărata sa. Or, într-o situație de risc și/sau criză, procesul de comunicare și-a îndeplinit menirea numai dacă a reușit să mențină opinia publică pe o poziție favorabilă organizației.

Prin urmare, comunicarea de criză capătă valoare, doar în măsura în care organizația va lua în considerare:

- existența unui plan de comunicare de criză;
- posibilitatea formării unei celule de criză;
- folosirea unui purtător de cuvânt desemnat pe timp de criză.

Integrat în planul de comunicare al firmei, planul de comunicare de criză stabilește un cadru coerent pentru dispozitivul de comunicare. Prezintă obiectivul comunicării, mesajul, țintele și mijloacele [5, p.37]. Vorbim în acest caz de identificarea și comunicarea urgentă a răspunsurilor necesare privind problematica de fond a crizei; utilizarea acelor mijloace de colectare a datelor care ar reduce pierderile pentru organizație și creșterea vitezei de reacție a problemelor cu care se confruntă; alegerea strategiilor de comunicare conform etapelor pe care le parcurge criza.

Precum o criză este creativă, asemenea ar trebui să fie și anticiparea. Astfel, un plan al comunicării de criză ar include:

- *Construirea unei echipe operative, a unei celule de criză care în caz de nevoie devine centrul de control al întregii activități;*
- *O analiză a istoriei organizației în vederea identificării principalelor tipuri de crize cu care s-a confruntat în timp, determinând totodată cauzele acestor disfuncționalități în*

*procesul de comunicare, canalele neoficiale de transmitere a informațiilor care provoacă apariția unor informații inexacte sau tensionate în mass-media;*

- *Elaborarea unor comunicate de presă standart pentru confirmarea evenimentelor identificate pe categorii cum ar fi: accidente, defecte de produs, un articol denigrator din presă, dilapidări etc.;*
- *Întocmirea unui set de răspunsuri la întrebările cele mai frecvente care pot fi puse în legătură cu un eveniment (a mai trecut întreprinderea prin asemenea evenimente? care ar fi cauza producerii lor? cine se face vinovat? cu ce declarație vine managerul de vîrf al companiei?);*
- *Informarea întregului personal despre modul de acțiune. În special, trebuie subliniat faptul că orice informație va fi dirijată de către celula de criză sau, în mod expres, de către purtătorul de cuvînt. Astfel, angajații trebuie să cunoască cine va reprezenta compania în ochii mass-media, cine face parte din celula de criză și unde își desfășoară aceasta activitatea;*
- *Pregătirea conducerii organizației pentru contactul cu presa;*
- *Activități post-criză care implică analiza activității de comunicare în procesul de restabilire a normalității în organizație și elaborarea propunerilor pentru eficientizarea planului.*

Trebuie să recunoaștem totuși că eficiența comunicării de criză este limitată. În confruntarea cu evenimente majore, cînd intensitatea crizei este foarte ridicată, comunicarea nu poate reduce toate tensiunile și duce rareori la depășirea cu succes a evenimentului. În fața unor catastrofe de proporția celor din Cernobîl (26 aprilie 1986) sau Fukushima-Daiichi (11 martie 2011), este dificil de imaginat că vreunul din tipurile de comunicare ar fi întradevăr operațional.

Însă ne vom baza pe un principiu central: „*criza se câștigă înaintea manifestării ei*” [5, p.27]. Sigur că nu toate aspectele unei crize organizaționale pot fi prevăzute, oricînd apar locuri pentru surprize, dar, cu siguranță că, dacă o firmă și-a prevăzut o structură funcțională în caz de criză, și-a repartizat rolurile, a făcut exerciții de simulare, și-a pregătit argumentele, va avea mai multe șanse de a depăși încercările.

Îndeplinirea misiunii oricărei organizații depinde evident de publicurile sale și nu este recomandabil ca ei să își piardă încrederea în ea. Astăzi, mai mult ca oricînd, publicurile relevante (angajații, clienții, furnizorii etc.) își doresc stabilitate și siguranță de la companiile pe care le aleg. De aceea ne-am concentrat pe susținerea reputației companiei care se reflectă, în mod firesc, și asupra produselor sau serviciilor prestate. Fiind conștienți totuși de prezența inevitabilă a crizelor organizaționale, putem concluziona că reputația se câștigă printr-un demers rațional și continuu de control al principalelor riscuri, prin aplicarea strategiilor organizaționale și în primul rînd printr-o planificare eficientă a comunicării prin care să se realizeze aceste activități.

### **Bibliografie:**

1. ANDRONIC, L. *Comunicarea societală și relații publice în perioadă de criză*. Chișinău: CEP USM, 2010. 203 p. ISBN 978-9975-70-923-1
2. COMAN, C. *Comunicarea de criză Tehnici și strategii*. Iași: Polirom, 2009. 238 p. ISBN 978-973-46-1437-0
3. GHICIUDEAN, I., DAVID G. *Managementul comunicării în situații de criză*. București: Comunicare.ro, 2011. 207p. ISBN 978-973-711-317-7
4. D'HUMIERES, P., *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1994
5. THIERRY, L.; trad. de MEDREA VĂTĂJELU G. *Comunicarea de criză*. București: C.H.Beck, 2008. 110 p. ISBN 978-973-115-482-4
6. THIERRY, L.; trad. de PELTIER A. *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Iași: Polirom, 2009. 262p. ISBN 978-973-46-1545-2
7. *Comunicarea de criză*, <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-de-criza/781-comunicarea-de-criza-in-coma.html>, citat la 05.02.2015

## ASPECTE CONCEPTUALE ALE EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII MANAGERIALE

*ȚÎMBALIUC Natalia, drd., lect. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Rezumat.** *Sporirea performanței manageriale este o preocupare continuă a managerilor organizațiilor contemporane. Eficacitatea și eficiența reprezintă elemente ale performanței manageriale care însă sunt greu de cuantificat și atins, datorită caracteristicilor lor multidimensionale. Eficacitatea, privită prin prisma managementului, este realizarea obiectivelor și a sarcinilor asumate, în condiții de timp și calitate prestabilite. În același context, eficiența reprezintă raportul dintre eforturile depuse și efectele obținute. Eficiența și eficacitatea managerială sunt concepte complementare și interdependente care asigură reușita succesului organizației.*

**Cuvinte cheie:** *Management, performanță, eficiență, eficacitate, sistem metodologico-managerial, indicatori calitativi, indicatori cantitativi.*

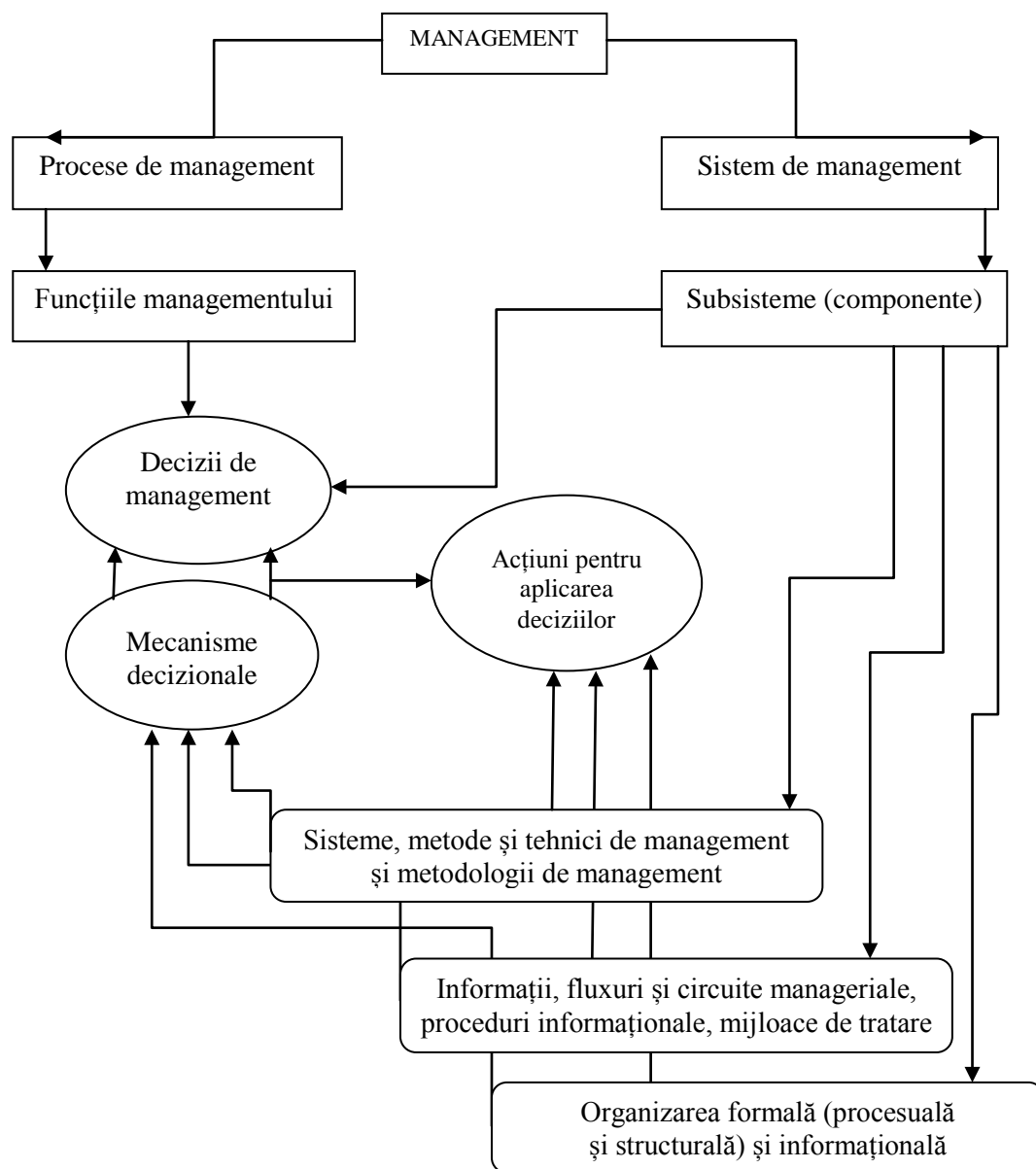
Managementul, ca teorie și ca știință, s-a conturat mai bine de un secol în urmă și dintotdeauna s-a evidențiat în două ipostaze: într-o primă ipostază este asociat cu *conducerea*, în sensul că o parte a factorului uman (managerii) previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează prestația celeilalte părți (executanții); într-o a doua abordare, în sens larg, managementul înseamnă *conducerea și gestiunea economico-financiară*, fiecare dintre prestatorii proceselor de management fiind responsabil de maniera de utilizare a părții de patrimoniu încredințate. [7]

Eficiența și eficacitatea sunt unul dintre domeniile delicate ale teoriei economice și manageriale, din cauza complexității celor două categorii economice și a greutăților reale înregistrate în comensurarea lor. Eficiența economico-socială este definită prin ansamblul efecelor economico-sociale utile înregistrate la toate nivelurile societății, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor. Caracterul deosebit de complex și sistemic al acesteia este evidențiat de caracteristica sa multidimensională, situație ce necesită o abordare profundă, în contextul rolului determinant al managementului în amplificarea nivelului său. Eficacitatea, pe de altă parte, constă în realizarea obiectivelor și sarcinilor ce revin managementului în condițiile temporale și calitative prestabilite. E nevoie de precizat că eficacitatea, interpretată ca o a doua finalitate a managementului, nu se suprapune întru totul cu eficiența. Managementul performant are ca principală caracteristică realizarea corelativă și concomitentă a eficienței și a eficacității.[4]

Un management cu adevărat eficient și eficace, performant, exercitat de managerii profesioniști, este principalul „furnizor” de performanțe în unitățile conduse. Dacă eficiența presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor, eficacitate constă în realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite.[6]

Esența managementului, așa cum este reprezentată în figura 1, constă în exercitarea proceselor de management, concretizată la fundamentarea, adoptarea și aplicarea de decizii (de management), bazate pe mecanisme specifice (processe sau acte decizionale), cu ajutorul unui instrumentar diversificat (sisteme, metode, tehnici de management), într-un perimetru informațional (date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor) procesual și structural-organizatoric judicios delimitate.[5]

Deciziile adoptate de managerii amplasați pe niveluri ierarhice diferite vizează stabilirea și defalcarea obiectivelor, precizarea modalităților de realizare, dimensionarea resurselor necesare, precizarea termenelor intermediare și finale, delimitarea și dimensionarea componentelor procesuale și structurale implicate în realizarea obiectivelor, coordonarea și antrenarea-motivarea personalului participant la stabilirea și realizarea obiectivelor, evaluarea rezultatelor, depistarea cauzală a unor disfuncționalități și atuuri, corecția și/sau actualizarea obiectivelor.[7]



**Figura 1. Esența managementului**

**Sursa:** Nicolescu O., Verboncu I., *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2001

Eficiența și eficacitatea constituie scopul și criteriul fundamental de evaluare a managementului. Contribuția acestuia la sporirea eficienței și eficacității economico-sociale este rolul său decisiv și determinant. În acest context, e nevoie de menționat principalele modalități prin care se realizează această interacțiune [3]:

- Potențarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă, concretizată în creșterea productivității muncii, prin decizii și acțiuni corespunzătoare;
- Amplificarea funcționalității globale a firmei, dată de raționalizarea ansamblului de conexiuni decizionale, informaționale și organizaționale;
- Integrarea la un nivel superior a activităților firmei în cadrul pieții și economiei naționale, pe bază de criterii economice, cu urmări asupra economisirii de muncă vie și materializată.

Plecând de la aceste trei modalități de amplificare a eficienței economice a firmei, în care managementul este factorul decisiv, se identifică unele transformări de esență și de mare actualitate:

- ✓ Impactul major al managementului asupra eficienței sociale, ce vizează în special aspecte necuantificabile, dar cu multiple consecințe asupra factorilor implicați în activitățile firmei, în special factorul uman;

- ✓ Abordarea contextuală a eficienței, bazată pe conceperea firmei ca sistem deschis, componentă a macro și mondosistemului;
- ✓ Situarea pe primul plan a potențialului firmei și componentelor sale, cu diminuarea corespunzătoare a ponderii acordate rezultatelor obținute;
- ✓ Evidențierea contribuției majore a managementului la performanța organizației.

Managementul este un factor decisiv în amplificarea eficienței și eficacității firmei, care trebuie să fie la rândul său eficient și eficace. Managementul poate fi tratat global sau ca suma componentelor sale – sistemul metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

O primă „zonă” de interes a sistemului metodologic managerial o reprezintă instrumentarul managerial, respectiv metodele și tehnicile utilizate în exercitarea funcțiilor proceselor de management. Eficiența și eficacitatea acestora au numeroase elemente de specificitate, în contextul eficienței și eficacității managementului, asupra cărora se va insista în continuare.

**Eficacitatea**, abordată prin prisma realizării obiectivelor și a sarcinilor asumate, în condiții de timp și calitate prestabilite are, la nivelul sistemului metodologic al managementului, unele particularități care vor fi prezentate succint în continuare.

În zona instrumentarului managerial sunt foarte importante promovarea și utilizarea metodelor și tehnicilor manageriale care trebuie, respectiv a metodelor și tehnicilor care contribuie decisiv la realizarea obiectivelor domeniilor conduse decât folosirea de instrumente manageriale oarecare în condiții de eficiență (efectele să fie superioare eforturilor). Orientarea spre metode și tehnici de management „la modă”, de dragul de a fi acceptați, pentru a căror aplicare se investește mult este dezavantajoasă pe termen lung.

Spre exemplu, promovarea managementului prin excepții la o firmă cu producție de unicat, deși se produce eficient din punct de vedere al respectării metodologiei, nu este și eficace deoarece un asemenea sistem de management este inoportun, nu se recomandă acestui tip de organizație.

Pot exista și situații inverse, în sensul că se introduc și utilizează metode și tehnici manageriale recomandate unei anumite organizații, în anumite împrejurări, deci acțiunea este eficace – fără însă ca efectele obținute, fie ele și indirecte, să depășească eforturile depuse pentru implementare. Se poate afirma astfel că un asemenea demers nu este eficient.

De aici concluzia că eficacitatea și eficiența sistemului metodologic managerial trebuie abordate corelativ, îmbinate de așa manieră încât să potențeze contribuția acestuia la amplificarea eficienței și eficacității de ansamblu ale managementului și, implicit, ale organizației.

În ceea ce privește **eficiența** subsistemului metodologic managerial se evidențiază faptul că aceasta poate fi comensurabilă în situația în care ne referim la eficiența cuantificabilă și mai greu sau chiar imposibil de cuantificat când e cazul aspectelor calitative ale eficienței. Pe fondul tratării eficienței managementului în sens restrâns sau în sens larg și eficiența componentei metodologice trebuie să ia în considerare aceste două dimensiuni, indiferent de modul de comensurare și exprimare, ca eficiența cuantificabilă ori necuantificabilă.

*Eficiența în sens restrâns* implică determinarea, pe de o parte, a eforturilor solicitate de conceperea, aplicarea și utilizarea efectivă a instrumentarului managerial și a metodologiilor manageriale și, pe de altă parte, a efectelor pe care acestea le generează în domeniul condus. Compararea efectelor cu eforturile permite determinarea eficienței sistemului metodologic managerial, deși există dificultăți reale generate de imposibilitatea cuantificării tuturor aspectelor circumscrise concepției și funcționării unei asemenea componente manageriale.

*Eficiența în sens larg* ia în considerare eforturile și efectele legate de funcționarea organizației în ansamblul său, sistemul metodologic managerial fiind, în contextul managementului, o importantă modalitate de amplificare a funcționalității, eficienței și eficacității organizației. O mai bună poziționare a acesteia pe o piață specifică nu este posibilă fără un management performant și, implicit, fără instrumente și metodologii manageriale adecvate, favorizate exercitării de procese manageriale corespunzătoare.

Eficiența se regăsește în două ipostaze:

- *eficiență directă*, la nivelul căreia sunt evidențiate sintetic rezultatele directe ale perfecționărilor metodologice ori ale îmbogățirii și modernizării sistemelor, metodelor și tehnicilor de management;

- *eficiență indirectă*, dată de rezultatele indirecte, datorate de asemenea perfecționării ale sistemului metodologic al managementului.

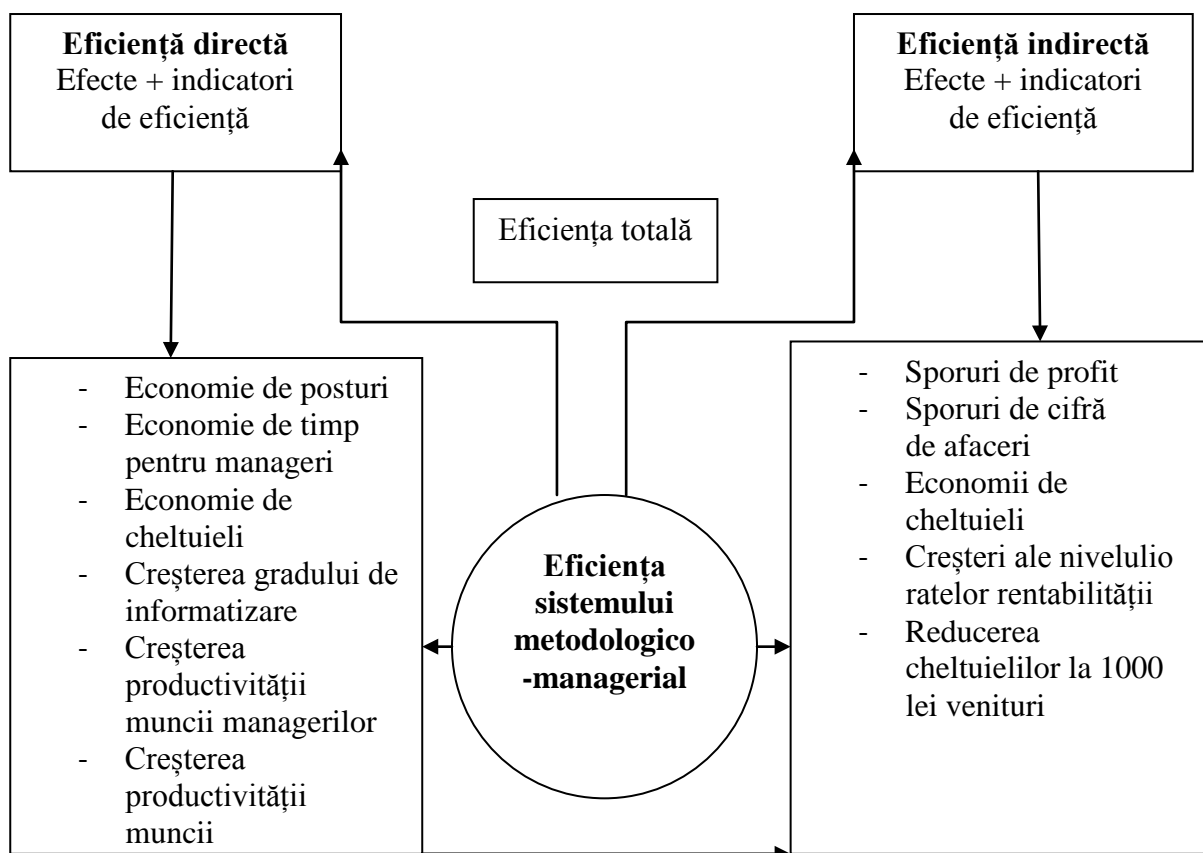
Cumulate, cele două tipuri dau consistență *eficienței totale*. În ambele cazuri, nu trebuie omis faptul că atât eforturile ocazionate de modificările (perfecționările) metodologice, cât și efectele generate de acestea trebuie exprimate și comensurate cantitativ, în expresie valorică, facilitând, prin comparație, determinarea nivelului eficienței.

De regulă, eforturile sunt de o mai mică anvergură decât efectele și se concretizează în cheltuieli cu manopera, cheltuieli cu plata consultanților manageriali, cheltuieli cu materiale consumabile, cheltuieli investiționale. Efectele, în schimb, capătă semnificația de sporuri de profit, sporuri de cifră de afaceri, economie de posturi etc.

În măsura în care aceste principale categorii de efecte sunt, din punct de vedere valoric, superioare eforturilor, poate fi invocată existența eficienței adecvate a instrumentarului managerial. Mai mult decât atât, aceasta se concretizează și în niveluri superioare ale unor indicatori de eficiență precum:

- Productivitatea muncii, exprimată ca raport între cifra de afaceri și numărul de salariați;
- Cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri;
- Ratele rentabilității, mai cu seamă ratele rentabilității fondurilor consumate, ratele rentabilității comerciale, rata rentabilității economice);
- Gradul de informatizare a proceselor de muncă, determinat ca raportul procentual între numărul aplicațiilor informatice și numărul total al lucrărilor.

În aceeași manieră pot fi exprimate și celelalte ipostaze ale plusului de efecte și de eficiență datorat modernizării sistemului metodologic al managementului. Dintre elementele care atestă eficiența directă și indirectă a acestei componente manageriale semnalăm, prin intermediul figurii 2, plecând de la ceea ce s-a menționat anterior.



**Figura 2. Indicatori de eficiență cuantificabilă a sistemului metodologico-managerial**  
Sursa: Nicolescu O., "Management", Editura Economică, București, 1999 (pag 94)

Tratarea eficacității și eficienței managementului are o importanță deosebită pentru organizații. Resturcurarea și alte tipuri de transformări reclamă o reabilitare managerială, la rândul său, axată pe reproiectarea managementului firmei. Reușita acestui demers complex este condiționată de calitatea metodologiei de remodelare, care trebuie să evidențieze toate secvențele ce urmează a fi parcurse. Este foarte importantă și necesară promovarea unui instrumentar managerial performant, din care nu trebuie să lipsească managementul prin obiective, managementul prin bugete, managementul prin proiecte etc.

La rândul lor, metodele și tehnicile de management necesită metodologii distincte de aplicare, a căror respectare este generatoare de plusuri calitative în domeniul condus. Aceste aspecte marchează vizibil eficacitatea și eficiența sistemului metodologic managerial și, în același timp, eficacitatea și eficiența celorlalte componente manageriale – decizională, informațională și organizatorică.

Managementul și exercitarea sa nu sunt un scop în sine, ci un factor decisiv de amplificare a eficienței și eficacității organizației. Pentru a obține performanțe la nivelul acesteia, este necesar un management performant, prestat de manageri profesioniști.

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

1. Farrell, M. J. „The Measurement of Productivity Efficiency”, Journal of the Royal Statistical Society
2. Hamlin, R.G., & Bassi, N. „Behavioral indicators of manager and managerial leader effectiveness”, 2006
3. Nicolescu O., „Management”, Editura Economica, București, 1999
4. Nicolescu O., „Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației”, București, 2005
5. Nicolescu O., Verboncu I., „Metodologii manageriale”, Editura Tribuna, București, 2001
6. Verboncu I., „Știm să conducem?”, Editura Economica, București, 2005
7. Zalman M., Verboncu I., „Management și performanțe”, București, 2005

### **ANTREPRENORIAL SOCIAL: CONCEPT ȘI TRĂSĂTURI DEFINITORII**

***SANDULACHI Veronica, drd, asist. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, R.Moldova***

**Summary.** *The concept of entrepreneurship is increasingly applied in the context of social problems. The challenge of finding effective and sustainable solutions to social problems involve ingredients associated with successful business innovation. These issues have generated a new approach - social entrepreneurship - which ranks first benefit of society to the detriment of economic benefit. Therefore, this article explores the basic characteristics of social entrepreneurship by presenting different approaches in the field.*

**Cuvinte cheie:** *antreprenoriat, antreprenoriat social, valoare economică, valoare socială.*

Imperativul atingerii echității sociale, propulsării afacerilor sustenabile și respectiv a dezvoltării durabile, a determinat și catalizat interesul pentru studiul antreprenoriatului social ca modalitate rațională și eficientă de rezolvare a problemelor sociale critice.

În contextul Republicii Moldova, unde se constată că profilul social al afacerilor, dar și preocuparea pentru definirea unor obiective sociale, este insuficient urmărit, considerăm a fi de mare importanță demersul cercetării fenomenului antreprenoriatului social. Cu atât mai mult, în plan național se atestă un teren nou pentru inițierea și dezvoltarea ulterioară a activităților de antreprenoriat social, dat fiind faptul că antreprenoriatul social nu este suficient abordat nici la nivelul informării sau popularizării conceptului, promovării bunelor practici, dar nici la nivelul depistării unor exemple credibile în mediul de afaceri.

Deși antreprenoriatul social pare a fi o noțiune aparent nouă, cercetătorul J.G. Dees prezintă convingerea că antreprenoriatul social a existat dintotdeauna: „Am avut mereu antreprenori sociali, chiar dacă nu i-am numit în acest fel, aceștia fiind creatorii numeroaselor instituții care există azi”[5]. Dacă facem referință la perioada căreia i s-ar atribui o geneză a termenului, atunci se poate

menționa că termenul de antreprenoriat social a fost utilizat pentru prima dată în literatură privind schimbarea socială în anii '60-'70. Termenul s-a răspândit rapid în perioada anilor '80 și '90, fiind promovați de persoane precum Bill Drayton, fondator Ashoka, Toni Blair, consilier al fostului premier britanic, Muhammad Yunus, fondator și manager al Grammen Bank [13].

În încercarea de a da un contur conceptului de antreprenoriat social, în cercetările și studiile privind conceptul, rolul și importanța fenomenului respectiv, sunt depistate următoarele aspecte cheie atribuite conceptului: o formă a antreprenoriatului tradițional [2], o șansă pentru comunități, o formă a afacerilor viitorului, un stil de afaceri al căror excelență constă în generarea valorii sociale; pas important spre echitate socială și dezvoltare durabilă; o manieră antreprenorială de soluționarea problemelor sociale; o formă de îmbinare firească între business și zona socială; un gen de activitate care generează bunăstare; o fereastră spre noi posibilități de dezvoltare etc.

Dat fiind faptul că, modelul normativ al antreprenoriatului, caracterizat de nevoia cuantificării monetare a rezultatelor, continuă să fie predominant în orientările privind definirea conceptului, de cele mai multe ori, delimitarea antreprenoriatului social ca categorie aparte, reclamă un efort accentuat privind identificarea elementelor specifice, care ar crea o identitate aparte a conceptului respectiv.

Actualmente, în literatura economică nu există o definiție unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiștilor în definirea antreprenoriatului social. Eforturile specialiștilor orientate spre stabilirea rigozității științifice a noțiunii de antreprenoriat social, au determinat apariția unei mare varietăți de definiții. (Tabelul 1)

**Tabelul 1. Conceptul de antreprenoriat social în opinia diferitor cercetători**

G. McPherson,	Antreprenoriatul social reprezintă ”o formă de combinare a esenței afacerilor cu cea a comunității, prin intermediul creativității individuale” [14]
S .H. Alvord, L.D. Brown	Antreprenoriatul social reprezintă ”un mijloc pentru atenuarea problemelor sociale și catalizarea transformărilor sociale” [1]
C. Bălăceanu	Antreprenoriatul social este ”activitatea unui antreprenor social, care derulează activități generatoare de profit pentru susținerea unor cauze sociale” [15]
J. G. Dees	Antreprenoriatul social îmbină pasiunea față de misiunea socială avînd o abordare disciplinată, inovativă și hotărîtă proprie afacerilor [5]
J. Mair și I. Marti	Antreprenoriatul social – ”un proces în care resursele sunt utilizate în diverse combinații cu scopul de a valorifica oportunitățile existente, de a crea valoare prin satisfacerea nevoilor sociale, de a stimula schimbările sociale, sau de a înființa noi organizații cu misiune socială” [9]
E. Chell	Antreprenoriatul social presupune punerea în balanță a comportamentului social și economic care conduce la crearea valorii sociale și economice; [3]
R. Steckel și J. Boy	Antreprenoriatul social – ”zona în care se întîlnesc sectorul privat și voluntariatul” [11]
R. Pavel	Antreprenoriatul social este ”un proces inovativ de recunoaștere și căutare consecventă a oportunităților de orice natură, în scopul obținerii de valoare socială, fiind puternic orientat pe utilizarea eficientă a resurselor disponibile și pe rezultate” [16]
C. Crișan	Antreprenoriatul social este ”un proces inovativ creator de valoare socială care are ca obiectiv oferirea de soluții în vederea transformării problemelor sociale în oportunități de afaceri; acesta este promovat de organizații care nu urmăresc obținerea de profit în interesul proprietarilor, ci urmăresc obținerea de rezultate sociale și de mediu” [4]
P. Hartigan	Antreprenoriatul social este de fapt ”antreprenoriatul de afaceri care urmărește transformarea socială într-un mod progresiv” [7]
R. L. Korosec și E.M. Berman	Antreprenoriatul social ”include indivizi sau organizații private care adoptă inițiative de a identifica și soluționa probleme sociale din cadrul comunității, manifestînd predilecția spre viziune, energie și abilitatea de a dezvolta noi căi de combatere a problemelor sociale”. [8]
W. Drayton	Antreprenoriatul social este ”un sistem consolidat, promotor al schimbării și al noului abordat în mod creativ, fiind caracterizat de spiritul antreprenorial menit să determine schimbarea în cadrul societății și de principii etice puternice” [6]



Definiția cel mai des citată a antreprenoriatului social a fost formulată de Prof. J. G. Dees de la Universitatea Stanford care specifică 5 factori determinanți a antreprenoriatului social:

1. acceptarea misiunii de creare și susținere a unei valori sociale;
2. identificarea și utilizarea noilor posibilități pentru realizarea misiunii alese;
3. realizarea unui proces neîntrerupt de inovare, adaptare și instruire;
4. acțiuni hotărâte, care nu sunt limitate de resursele disponibile;
5. responsabilitatea înaltă a antreprenorului pentru rezultatele activității sale atât în fața clienților cât și în fața societății.

Conform opiniei Sally Osberg și Roger L. Martin, principala trăsătură deosebită a antreprenoriatului social, este faptul că acest tip de antreprenoriat aduce unele „transformări sociale”. În viziunea acestora, antreprenoriatul social poate fi definit ca având următoarele trei elemente [10]:



**Figura 1. Conceptul de antreprenoriatul social în viziunea S. Osberg și R. L. Martin**

Referitor la „echilibrul neechitabil” sau „nejust”, Sally Osberg este de părere că în contextul antreprenoriatului social, poate fi descrisă o stare stabilă a lucrurilor care permite instituțiilor existente să extragă avantaje din situația creată. Însăși noțiunea de echilibru poate fi privită ca o noțiune neutră, care pentru antreprenoriatul social este în același timp și provocare și oportunitate.

Antreprenoriatul social, spre deosebire de paradigma antreprenoriatului tradițional, scoate în evidență importanța unei conexiuni ale intereselor economice cu cele sociale. În procesul antreprenoriatului social, tandemul de interese economice și interese sociale, poate genera un nivel de excelență în rezolvarea unor categorii de probleme sociale specifice, pe care nici una dintre interese abordate separat nu o poate rezolva.

Astfel, în literatura de specialitate, delimitarea caracteristicilor proprii antreprenoriatului tradițional de cele ale antreprenoriatului social, se face adesea prin prisma rezultatelor concrete generate de aceste două forme de antreprenoriat. Această abordare conceptuală poate fi considerată justificată, având în vedere că, în toate domeniile, fie economic, dar și social, interesul major se manifestă pentru rezultat mai degrabă decât pentru proces.

Cercetătorii antreprenoriatului social sunt convingeți că cuvântul cheie în definirea acestei categorii, este cuvântul „antreprenoriat”, iar cuvântul „social” are un rol în evidențierea naturii direcției de acțiune.[12]

Deosebirea de bază, conform opiniei acestora, se află la nivelul motivării (a face pentru bani sau din altruism), dar și la nivel de valori. În cazul antreprenoriatului comercial, acestea sunt valori de piață, care pot fi exprimate în categorii de venituri și profit. În cazul antreprenoriatului social, valorile, sunt exprimate prin avantajul pe care îl obține o mare parte a societății sau societatea în ansamblu în urma transformării realizate de către antreprenorul social.

Preocuparea pentru valorificarea științifică a noțiunii de antreprenoriat social a cauzat și o redefinire a granițelor cunoașterii științifice a antreprenoriatului, prin tendința de a trece de la o abordare generală a noțiunii de antreprenoriat la o abordare mai specializată, mai concentrată pe specificul sferei de activitate, dar și pe ideea de bază care ghidează activitatea antreprenorială. Astfel, s-a înregistrat o deplasare de la misiunea centrală a antreprenoriatului de a genera valoare economică, la cea de a identifica probleme critice în societate și de a găsi soluții inovative la probleme sociale critice, adică crearea valorii sociale.

Astfel, dacă ne referim la ordonarea priorităților în scale consistente ale preferințelor celor două tabere de antreprenori, atunci putem menționa că prioritar pentru antreprenorul tradițional este valoarea economică (cuantificată în termeni precum profit, profitabilitate, eficiență, rentabilitate), iar pentru antreprenorul social, preocuparea de bază a întregului demers o reprezintă crearea de valoare socială. Aceasta din urmă constă în generarea unor beneficii sociale precum: promovarea echității sociale, crearea de locuri de muncă și oportunități de angajare pentru anumite categorii sociale defavorizate; crearea inovativă a unor bunuri și servicii sociale care lipsesc în societate; formarea capitalului social necesar dezvoltare socio-economice durabile.

Antreprenoriatul social prin natura elementelor sale specifice, înglobează obiective viabile de natură socială și generează soluții echitabile pentru disfuncționalitățile sociale, prin abordarea inovativă a planului economic și social.

Antreprenorul tradițional și antreprenorul social, acționează pe piețe cu reguli de joc specifice și unități de evaluare diferite. Astfel, în cazul antreprenorului tradițional, piața, în calitate de liber arbitru, penalizează antreprenorii care realizează o utilizare inefficientă de resurse, și respectiv generează o valoare economică scăzută, reducând orice șansă de reușită pe termen mediu și lung. Termenii cu care operează antreprenorul tradițional permite a cuantifica exact aportul și valoarea generată de întreg demersul său antreprenorial. Pe când în cazul antreprenorului social, valoarea socială, care reprezintă de altfel, preocuparea centrală și exclusivă a acestuia, nu poate fi ușor de cuantificat, iar adesea, o utilizare rațională de resurse sau o alocare eficientă nu înseamnă și o valoare socială creată.

Dacă scopul de bază a antreprenoriatului tradițional este maximizarea profitului și creșterea valorii de piață a afacerilor, atunci antreprenoriatul social, prezintă o diferență semnificativă, având ca scop maximizarea impactului social. Astfel, în cazul antreprenoriatului social, obținerea profitului nu reprezintă altceva decât modalitatea de atingere a scopului propus și anume acela de a genera constant și sistemic beneficii sociale.

Indiferent de perspectiva abordării antreprenoriatului social, o prezentare adecvată a conceptului, ar trebui să țină seama de trei aspecte:

**1. Esența.** Antreprenoriatul social prezintă arta utilizării unor metode, tehnici, practici inovatoare, eficiente, pragmatice și durabile, specifice business-ului, în beneficiul societății. Astfel maniera inovativă și pragmatică de abordare a problemelor sociale, devine, în mod exagerat, cerința sine-qua-non a antreprenoriatului social.

**2. Scopul** este întotdeauna social și presupune desfășurarea activității de antreprenorat puse în slujba deservirii cauzelor sociale. Astfel, crearea întreprinderilor sociale, dar și integrarea acestora în sisteme economico-sociale consistente, pot aduce un aport important în soluționarea problemelor sociale, pe care adesea instituțiile statului sunt incapabile să le rezolve. Cu alte cuvinte, scopul antreprenoriatului social este crearea unor întreprinderi care vor fi ghidate în toată activitatea lor de două obiective fundamentale: 1. îndeplinirea obiectivelor sociale. 2. generarea de venituri pentru îndeplinirea obiectivelor. Astfel, antreprenoriatul social presupune „a obține profit, în timp ce rezolvă probleme sociale”, dar nu abordarea „a rezolva probleme sociale, ca să se obțină venit”.

**3. Ținta** o reprezintă nevoile (problemele) sociale critice a unui grup țintă. Grupul țintă cărora le este destinată valoarea (beneficiul) este reprezentat de către păturile social vulnerabile care nu dețin resurse financiare sau pîrghii politice pentru obținerea valorii (beneficiului social) cu forțe proprii. De fapt, nu există criterii obiective pentru definirea nevoilor sau problemelor sociale, deoarece acestea sunt determinate de istorie, cultură, informație etc. Din aceste considerente, provocarea antreprenoriatului social constă în identificarea disfuncționalităților sociale, adică stimulilor necesari conectării întreprinderilor sociale la problemele critice depistate pe diferite segmente.

În sinteză, putem menționa că dinamica și amploarea proceselor socio-economice, pe de o parte, dar și capacitatea redusă a statului de a rezolva eficient problemele sociale, va condiționa creșterea interesului pentru antreprenoriatul social. Iar importanța popularizării conceptului de antreprenorat social va fi tot mai accentuată, deoarece declanșarea și dezvoltarea ulterioară a fenomenului respectiv nu se pot realiza prin aplicarea mecanică a unor practici importate fără ca

acestea să fie percepute adecvat, dar și asumate conștient și realist. Astfel, mediului academic îi revine misiunea de a sprijini atingerea obiectivului de dezvoltare a antreprenoriatului social, printr-o abordare responsabilă în ceea ce privește analiza fenomenului respectiv, dar și popularizarea conceptelor de antreprenoriat social, antreprenori sociali, întreprinderi sociale.

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

1. Alvord S.H., Brown L.D. and Letts C.W., Social entrepreneurship and societal transformation, *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (2004) (3), p. 260–282
2. Certo, S. T. & Miller T., Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4): p.267-271.
3. Chell E., Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process.
4. Crișan C., Antreprenoriat social și responsabilitatea socială corporatistă, Cluj Napoca, Editura Rispoprint, 2012
5. Dees J. Gr. The Meaning of Social Entrepreneurship Original Draft: October 31, 1998.
6. Drayton, W., The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business, *California Management Review*.
7. Hartigan P., It's all about people, not profits, *Business Strategy Review*, p.42-45
8. Korosec R.L., Berman EM, Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review* 66, p.448-462
9. Mair J., Marti I., Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight.
10. Martin, R. L. & Osberg S., Social Entrepreneurship the case for definition, spring 2007/ *STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW*, p.29-39
11. Solcan A., Întreprinderea socială și antreprenoriatul social: aspecte conceptuale, Conferința națională cu participare internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană", Chișinău, Editura ASEM, 2014, p.231-235
12. Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России.
13. <http://www.imdd.ro/blog/antreprenoriatul-social-ideile-oamenii-care-schimba-lumea>
14. [http://www.upm.ro/facultati\\_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Orhei\\_Elisabeta.pdf](http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Orhei_Elisabeta.pdf)
15. <http://apps.ro/doc/antreprenoriatul-social.pdf>
16. [http://www.integrat.org.ro/files/cererea\\_es.pdf](http://www.integrat.org.ro/files/cererea_es.pdf)

### **ASPECTE TEORETICE ALE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL DOCUMENTELOR**

***CREȚU Marcela, lect. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova***

*„Lucrurile de mare însemnătate nu trebuie niciodată lăsate în voia lucrurilor neînsemnate.”  
(Goethe)*

**Summary.** *The modern human activity is a huge document generating source. The document is an important communication instrument (tool) between organization's departments and other companies, being at the same time the most important elements for the company's success. More and more managers become conscious that for the organization and development of documents a document management system is needed.*

Activitatea umană contemporană, este, printre altele, o imensă sursă generatoare de hârtii, indiferent că este vorba de documente care intră sub incidența legilor sau de simple mesaje destinate comunicării interumane. Există multiple abordări ale noțiunii de document, fiecare punând accent pe unul și același aspect cheie. Iată doar câteva dintre ele.

Înainte de revoluția digitală, documentul nu era altceva decât ceea ce definea dicționarul: "act prin care se adeverește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o

obligație; text scris sau tipărit, inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut" (DEX ediția a II-a 1996, Editura Univers Enciclopedic). Pe scurt, un document era o foaie de hârtie pe care era scris un lucru important, ce putea fi o informație.

Sorin Ciurea, Nicolae Drăgulănescu definesc documentele ca *acte oficiale, cu caracter particular care consemnează, atestă, adevăresc, confirmă, preconizează și înfățișează fapte și informații*. [1]

Adrienne Maria Enătescu definește documentul ca *informație și mediul ei suport* și documentul este – *unitate de informații identificată în mod unic pentru utilizarea de către om, de exemplu un raport, o specificație, un manual sau o carte* (aceasta definiție fiind nerecomandată deoarece restrânge aria de aplicare a termenului).[2]

Reieșind din aceste definiții cert e că, documentul este o unealtă de comunicare importantă între departamentele organizațiilor și în relațiile cu alte companii și sunt elemente principale pentru succesul companiilor de azi, pentru că o dată ce am intrat în sec XXI documentele devin esența întregii afaceri. Pe măsura ce tehnologiile se dezvoltă, este de așteptat ca și documentele să fi aproape orice: holograme, CD-ROM-uri, secvențe video și să ofere noi posibilități de comunicare. Un document tipic devine o compoziție cu text și elemente multimedia, tipărită mult mai rar ca înainte. Documentul poate fi citit, vizualizat, auzit simultan pe dispozitive wireless portabile sau pe echipamente de birou. Cu ajutorul acestuia se pot realiza tranzacții de oriunde, fără constrângeri de spațiu și timp.

Așadar, apare noțiunea de document electronic. Documentul electronic implică orice conținut media electronic (text, imagine grafică, arhive, e-mail, etc.), atât timp cât nu desemnează un program pe calculator sau fișiere sistem, fiind destinat folosirii într-o formă electronică sau în variantă printată. Odată cu dezvoltarea rețelelor de calculatoare, s-a dovedit faptul că în cele mai multe cazuri este mult mai convenabil să distribuim documentele electronice decât cele printate. [3]

Stocarea documentelor în format electronic și nu pe hârtie permite mediului de afaceri să se acomodeze la fluxul de informații eficient și optim. Acest lucru asigură mijloace pentru găsirea, retragerea și distribuirea rapidă a documentelor stocate în sistemul de documente al organizației.

Există trei metode primare de creare a unui document electronic.

5. Scanarea documentelor pe hârtie. Scanarea unui document poate produce o imagine care poate fi stocată pe un computer.
6. Conversia pentru crearea unor imagini care nu pot fi modificate după documentele electronice. Conversia documentelor este procesul de transformare electronică a procesorului de cuvinte sau de distribuire a informațiilor pe o imagine permanentă care poate fi stocată pe un computer.
7. Importarea, pentru crearea versiunilor documentelor electronice care pot fi modificate.

Odată ajuns într-un sistem, documentul trebuie stocat. Pentru stocarea pe termen lung a unui document există numeroase dispozitive de stocare. Mai presus de toate, documentele trebuie stocate în format diferit de cel propriu pentru a asigura siguranța acestuia pe viitor.

În prezent, există mai multe opțiuni de stocare, printre care:

**1. Medii magnetice (hard drives).** Dispozitivul poate fi utilizat pentru a stoca un număr ridicat de documente și poate furniza un timp de răspuns scurt. Totuși, mediile magnetice conțin părți mobile și datele stocate pot fi complet șterse prin defecțiuni mecanice.

**2. Stocare magnetic-optică (disc MO).** Dispozitivul implică tehnologia magnetică și optică pentru a obține o densitate foarte ridicată a datelor. Principala limitare a discurilor MO este că sunt mai lente decât dispozitivele hard disk și pot fi supuse defecțiunilor mecanice.

**3. Compact discuri (CD).** Pe aceste dispozitive, informația digitală este codificată ca o serie de puncte microscopice pe suprafața reflexivă a unui disc din aluminiu. CD-urile oferă un mediu sigur și securizat care poate asigura stocarea pe termen lung a imaginilor. Mai mult, CD-ROM nu necesită hardware sau software specializate pentru retragerea informațiilor. Dezavantajul principal al acestui mediu de stocare este reprezentat de capacitatea limitată de stocare.

**4. Disc Video Digital sau Disc Versatil Digital (DVD).** DVD este următoarea generație a tehnologiei optice de stocare pe disc. Acesta este semnificativ mai mare și mai rapid decât un CD și

poate stoca mai multe informații, inclusiv date video, precum și audio și logice, arhivând datele în mod similar unui CD pe un spațiu fizic. Permite accesul aleatoriu al oricărui punct de pe disc. DVD au sprijinul larg răspândit și fără precedent al celor mai mari companii electronice. Dezavantajele acestui mediu sunt costul ridicat și lupta cu standardele, deoarece diferiții producători apelează la diferite formate pentru DVD care pot fi reinscripționate.

**5. On Write Once, Read Many (WORM).** Datele Worm sunt permanente și pot fi citite ori de câte ori este nevoie. Acest mediu nu este disponibil oricum și necesită hardware și software specializat pentru a fi operat. Nu este recomandat datorită numărului limitat de companii care furnizează materiale și asistență pentru acest tip de tehnologie.[4]

În organizațiile din toate sectoarele publice și private pentru a organiza și structura documentele electronice precum și pentru a urmări fluxul acestora în cadrul companiei și în punctele de intrare/ieșire ale acesteia este necesitatea de a fi folosit sistemul de management al documentelor. Tot mai mulți managerii devin conștienți de importanța managementului documentelor. Procesul este în evoluție și va cunoaște o dezvoltare reală datorită aderării Republicii Moldova la UE, moment în care companiile vor fi nevoite să adopte standardele europene de calitate care presupun nu doar gestiunea eficientă a hârtiei fizice, cât, în special, gestionarea documentelor prin intermediul soluțiilor oferite de tehnologia informației.

Istoria sistemelor pentru managementul documentelor cunoaște două mari perioade de evoluție. Primele soluții dezvoltate erau sisteme în cadrul cărora scopul era în principal „arhivarea electronică, reprezentând o alternativă la micrografie. În acea perioadă, 90% dintre soluții erau concentrate în domeniile de administrație publică și bănci-asigurări. A doua perioadă începe în 1995 odată cu evoluția rețelelor, a soluțiilor multimedia și a informaticii în general.

Astfel:

- documentul electronic a devenit multimedia: nu mai este vorba numai despre texte, dar și despre imagini, sunet, video, etc. ce pot fi integrate;
- un mare progres ce a fost realizat se referă la capacitățile de stocare la costuri din ce în ce mai scăzute (de exemplu DVD-urile);
- au apărut din ce în ce mai multe standarde referitoare la protocoalele de rețele, la sistemele de exploatare și la conectivitatea între diferitele platforme;
- interfețele om-mașină s-au simplificat mult pentru a face informatica accesibilă pentru mai multe persoane.

Prin urmare, managementul documentelor trebuie să asigure, în primul rând gestiunea eficientă a hârtiei fizice. Apoi, pe măsură ce cantitatea de informații introdusă în sistem, necesară a fi comunicată beneficiarilor serviciilor publice sau mass-mediei, a crescut a apărut nevoia de gestionare a documentelor prin intermediul soluțiilor oferite de tehnologia informației (IT).

Managementul documentelor este o tehnologie și o disciplină care a augmentat tradițional capacitatea unui sistem de fișiere computerizate. Permițând utilizatorilor să caracterizeze documentele, stocate în general în fișiere, sistemele de management al documentelor permit utilizatorilor să stocheze, retragă și să utilizeze aceste documente mai ușor și mai puternic decât în metoda sistemului de fișier.

Astăzi, managementul documentelor include funcționalități valoroase suplimentare, cum ar fi:

- Urmărirea versiunilor, pentru a vedea modul în care un document evoluează în timp.
- Distribuirea documentului, pentru a verifica modul în care un document este utilizat și reutilizat în diferite procese de afaceri.
- Revizuirea electronică pentru a permite utilizatorilor să adauge comentarii la document fără modificarea efectivă a documentului.
- Securitatea documentului pentru a rafina comenzile de acces al diferitelor documente pentru diferiți utilizatori.
- Management publicare pentru a controla livrarea documentelor către diferite aplicații de publicare.
- Integrarea fluxului de activitate pentru a asocia ciclul de viață al unui document cu oameni, proiecte și programe.

Organizațiile sunt în prezent forțate să își examineze nevoile și țelurile și să revizuiască tipul și natura informațiilor colectate și să stabilească o procedură de utilizare a documentelor. Managementul documentelor oferă accesul rapid la versiunea corectă a unui document din cadrul organizației pentru a satisface cerințele de dezvoltare organizatorică ale acestui mediu bogat în informații.

Mai presus de toate, managementul documentelor poate să efectueze următoarele:

- **Creșterea productivității.** Prin intermediul unui web browser și al unui acces client / server, informațiile esențiale pentru afaceri sunt disponibile instantaneu în cadrul întregii organizații.
- **Reducerea costurilor globale.** Utilizând capacitatea de stocare electronică a datelor și cele de arhivare cuprinzătoare, costurile asociate cu chestiuni globale și legale legate de păstrarea documentelor pe format de hârtie sunt eliminate.
- **Acces uniform informații.** Indiferent de forma în care este arhivat documentul, informațiile esențiale pentru organizație sunt accesibile organizațiilor afiliate prin Internet și aplicații de tip portal.
- **Administrarea tuturor informațiilor.** Toate tipurile de fișiere în grupuri logice și indexuri sunt combinate și deci capturate în cadrul unui repertoriu electronic central.
- **Procese de afaceri moderne.** Documentele pot fi orientate prin procese de afaceri complexe, reducând erorile și economisind timp.
- **Acces rapid la informații.** Bazele de date vaste sunt legate între ele prin etichetare automată, astfel încât utilizatorii pot localiza informațiile în doar câteva secunde.
- **Vizualizarea clară a informațiilor.** Documentele sunt clarificate și scanate, astfel încât nu există întrebări cu privire la precizia datelor.
- **Management riscuri.** Regulile de reținere a documentelor sunt aplicate la crearea documentului, astfel încât riscurile de litigii sunt reduse prin definirea regulilor de reținere automată a documentelor legale.

Justificarea achiziționării unui sistem pentru managementul documentelor devine astfel, parte importantă și integrantă a sistemului informațional al organizațiilor și joacă din acest moment un rol economic și strategic deoarece prin utilizarea și administrarea eficientă a informației se poate obține avantaj competitiv.

Tot mai mult, autoritățile și instituțiile publice din Republica Moldova ca de exemplu Serviciul Fiscal de Stat, sectorul judiciar etc., urmează să implimenteze sisteme informaționale performante pentru gestiunea electronică a documentelor, deoarece având în vedere că importanța documentelor crește, devenind tot mai insistentă, administrarea acestora devine o activitate esențială, la nivel de organizație. Nu există îndoieli cu privire la faptul că documentele neplanificate și neadministrare pot afecta comunicarea, pot goli resursele organizaționale și chiar pot afecta creșterea organizațională până în punctul în care organizația nu mai poate înainta. De aceea, managementul corespunzător al documentelor poate ajuta o organizație să atingă niveluri fără precedent în ceea ce privește controlul, inspecția și avantajul competitiv.

În concluzie putem menționa că managementul documentelor este o arie al cărei potențial nu a fost încă explorat la maxim. Iar în timpurile pe care le trăim, reducerea cheltuielilor și eficiența sunt coordonate pe care le urmărește orice persoană implicată în orice mediu de activitate, afaceri sau instituții publice. Un sistem de management al documentelor poate oferi o mai mare eficiență a utilizării resurselor financiare, de timp și spațiu, dar și o sporire a calității serviciilor oferite clienților. Luând în considerare că fără eforturi mari de instruire și cu niște costuri explicabile, o dată cu implementare în organizație a Sistemului de Management a Documentelor, acesta poate aduce o creștere impresionantă a investiției, permițând utilizatorilor să se axeze pe ceea ce este cu adevărat important.

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

1. Ciurea S., Drăgulănescu N., Managementul calității totale, Editura Economică, 1995, ISBN:973-9198-07-4, p.173.

2. Enătescu A. M., Enătescu M. A., Calitate Terminologie Comentată, Editura Tehnică, București, 2000, ISBN:973-31-1514-2, p.67.
3. Lupu Ionuț-Marius, Proiect de diplomă, Aplicație pentru managementul documentelor, București, 2010, p. 5-6.
4. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044163.pdf> p. 1-3.

## IDENTIFICAREA CRITERIILOR DE EVALUARE ȘI MĂSURARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

*SPERELUP Liliana, drd.*

*Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *Quality assessment in higher education must take into account economic criteria (effectiveness and efficiency) and social (equity) but also pedagogical (balance, designed as the system's ability to develop harmoniously all objectives related to knowledge) and conative order (commitment, designed as the system's ability to develop among students a real commitment to learn and / or act).*

*Evaluation of the quality of an education system can not be limited to a socio-economic approach. While using the concepts of efficiency, effectiveness and equity can not appeal, they still imperfect allow to take into account all the components that are used in training systems.*

**Keywords:** *evaluation of education, higher education quality, effectiveness, efficiency, equity, commitment, and balance.*

La etapa actuală, calitatea sistemelor de învățământ, se află sub presiune foarte înaltă din punct de vedere al evaluării performanțelor.

Această perspectivă a dus la abordarea problemei dintr-o **dimensiune economică**, și prin intermediul a două tipuri de indicatori:

- În primul rând, indicatori legate de de productivitate sistemelor, care presupune, eficacitatea lor în ceea ce privește realizările;
- În al doilea rând, indicatorii legați de investiții, în special la nivelul costurilor de formare, care rezultă în studiul eficienței sistemelor, adică, capacitatea lor de a obține produse la cecele mai mici costuri.

Evaluarea calității sistemelor de învățământ, trebuie să ia în considerare criteriile de ordin economic (eficacitate și eficiență) și de ordin social (echitate) dar, de asemenea de ordin pedagogic (echilibru, conceput ca abilitatea sistemului de a dezvolta în mod armonios toate tipurile de obiective legate de cunoaștere) și de ordin conativ (angajament, conceput ca fiind capacitatea sistemului pentru a dezvolta în rândul studenților un angajament real de a învăța și / sau de a acționa).

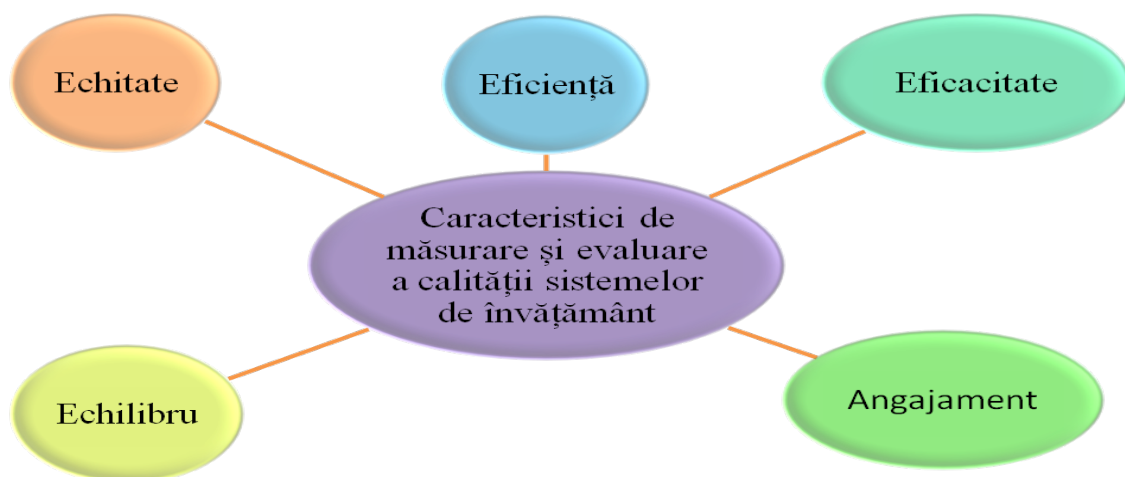
Mai recent, a apărut o tendință de a extinde concepția prin introducerea unei dimensiuni sociale prin luarea în considerare a problemelor de echitate, adică "modul în care costurile și beneficiile investiției sunt distribuite între diferite grupuri sociale" [Tradus și adaptat de autor după 4, p.259].

Experții internaționali sunt de acord astăzi să articuleze problema de evaluare a sistemelor de învățământ superior în jurul acestor trei concepte-cheie: eficacitate, eficiență și echitate [Tradus și adaptat de autor după 4, p.259].

În acest sens se restricționează "calitatea" învățământului superior la dimensiunea socio-economică, uitându-se de două dimensiuni fundamentale:

- În primul rând, dimensiunea educațională;
- în al doilea rând, dimensiunea conativă.

Astfel, ajungem la cinci caracteristici de măsurare și evaluare a calității sistemelor de învățământ.



**Figura 1. Caracteristicile de măsurare și evaluare a calității sistemelor de învățământ**  
*Sursa: elaborată de către autor*

În continuare, ne propunem să clarificăm esența acestor dimensiuni ce permit evaluarea sistemelor de învățământ superior. Tratatul într-o astfel de reflecție ar putea părea discutabil pentru cei implicați în mod specific în aceste sisteme.

Eficacitatea unui sistem de învățământ. Pentru a fi de calitate, un sistem de învățământ trebuie să fie eficient. Aceasta înseamnă că trebuie să permită să-și atingă obiectivele. Nu putem vorbi despre eficacitatea învățământului superior doar în legătură cu obiectivele sistemului, sau doar cu efectele așteptate pe piața muncii. Deoarece vom analiza impactul sistemului de învățământ doar în beneficiul organizației vizate [Tradus și adaptat de autor după 7].

Eficacitatea unui sistem de învățământ nu trebuie evaluată numai în raport cu produsul, așa cum este prezent la ieșirea din sistem, dar și în ceea ce privește locul și rolul ocupat de acesta în societate, odată ce este ieșit în afara sistemului.

În sistemele de învățământ, indicatorii utilizați în mod obișnuit pentru a evalua eficacitatea internă reprezintă: numărul de succese, repetări, scăderi, nivelurile atinse de studenți pe parcursul pregătirii în diferite discipline de studiu sau compararea profilurilor de competență, cu ieșire față de intrare.

În sistemele de învățământ, evaluarea eficacității interne se va concentra esențial pe verificare dacă publicul-țintă a dobândit competențele vizate de obiective. Această eficacitate internă se datorează în mare parte studenților care de fapt au participat la formare, și, de asemenea, nivelului de competență atins de către ei. Aceasta revine pentru a relativiza nivelul de eficacitate al unui sistem de învățământ. Într-adevăr, să fie luat un caz favorabil: în rândul studenților, se spune că 80% dintre participanții la curs, au finalizat, de fapt, întregul curs. Dintre aceștia, într-o viziune optimistă, 80% dintre ei au achiziționat 80% din competențele vizate. În cele din urmă, eficacitatea internă a învățământului poate fi estimată la  $0,8 \times 0,8 \times 0,8$ ; adică 51,2%, ceea ce este o viziune "optimistă" a unui sistem de învățământ.

Evaluarea *eficacității externe* ia în considerare efectele provocate de produsele sau sistemul de învățământ în mediul extern. Aceasta se majorează foarte mult dacă este planificată, și obiectivele îi sunt realizate.

Astfel, în această optică se determină:

- numărul de studenți șomeri care ceva timp după ce au părăsit instituția de învățământ superior nu sunt încă mulțumiți de produsele realizate în sistem;
- numărul ofertelor de muncă de la companii care sunt mulțumite de lipsa de forță de muncă calificată.

În afară de acești indicatori socio-economici, ar trebui să fie, de asemenea, evaluată conformitatea cu scopurile inițial stabilite de instituția de învățământ superior în ceea ce privește responsabilitatea socială, dezvoltarea personală, comunicarea socială, ...



În cele din urmă, evaluarea a eficacității este situată, într-o logică de control, care merge împreună cu obiectivele finale. Dacă cineva vrea să ia în considerare subiecții din sistem, ceea ce presupune profesori, studenți, manageri ierarhici, participanți, ar trebui de asemenea, să-i integreze logic în acest proiect analitic. [Tradus și adaptat de autor după 8, p.52-57].

**Echitatea unui sistem de învățământ.** Echitatea este o preocupare majoră pentru cei mai mulți analiști ale sistemelor de învățământ.

Conceptul de echitate este legat de echitatea socială: un sistem educativ este mai echitabil, în cazul în care reduce diferențele dintre cei mai puternici și cele mai slabi, între grupurile favorizate și defavorizate.

Potrivit McMahon [Tradus și adaptat de autor după 6, p.263]., trei tipuri de echitate pot fi identificate:

- echitate orizontală, la care oferă, de asemenea, sentimentul de egalitate de tratament pentru indivizi egali;
- echitate verticală, care se referă la un tratament inegal pentru indivizi inegali (care, desigur, ridică întrebarea pentru a ști cum ar trebui să formeze o judecată pentru egalitate și inegalitate);
- în cele din urmă inegalitate între generații, care se află între cele două tipuri de inegalitate și se atasează la asigurarea că inechitățile existente într-o generație nu pot fi transmise la următoarea generație, pur și simplu [Tradus și adaptat de autor după 6].
- Vis-a vis de multitudinea interpretărilor posibile ale echității, Sall și De Ketele [Tradus și adaptat de autor după 5] sugerează că evaluarea are în vedere cinci tipuri de echitate:
- echitate socio-economică a accesului, indicatorii legați de numărul de înmatriculare într-un sistem cu variabile independente, cum ar fi sexul, statutul socio-economic, etnie, studiile anterioare ...;
- echitate de confort a învățământului superior, luând în calcul așa indicatori, cum ar fi nivelul de formare a cadrelor didactice, taxele de încadrare în sistem, cantitatea și calitatea de instrumentelor utilizate în procesul învățământului superior , ... ;
- echitatea producției de învățământ care duce la întrebarea dacă - la niveluri de acces și abilități de pornire egale - programele duc la nivele diferite de echivalent de ieșire din sistemele de învățământ (aceste întrebări sunt strâns legate de ceea ce noi numim echilibrul unui sistem de învățământ);
- echitatea pedagogică, care Bressoux o definește ca reducerea decalajului între cei puternici și cei slabi în ceea ce privește performanța academică între începutul și sfârșitul activității studentului;
- echitate externă sau corectitudinea de realizare, care este preocupată de egalitatea șanselor de realizare profesională, la sfârșitul perioadei de studiu pentru diferite grupuri din societate, nivel egal de pregătire egal sau de timpul de formare egal. [Tradus și adaptat de autor după 1, p.7-45].

**Eficiența unui sistem de învățământ** este legată de eficacitatea sa, dar nu într-un mod absolut. Evaluarea eficienței se concentrează pe natura și volumul resurselor folosite pentru a obține rezultatele finale. Acest lucru are scopul de a pune în relație produsele sistemului cu resursele din sistem – fie ele sunt instituționale, umane, materiale, financiare, spațiale, temporale sau metodologice - care au fost puse la dispoziția sa.

Eficiența este raportul dintre nivelul de eficacitate și resurse. Luați în considerare două sesiuni de formare A și B, nivelurile de câștiguri relative (aceleași obiective) sunt respectiv de 80% și 60%. Sesiunea A este mai eficace decât B. Să presupunem că pentru a obține aceste rezultate, o sesiunea A a durat cinci zile, în timp sesiunea B a avut loc în trei zile. Nivelul de eficiență (temporală) a sesiunii A este  $80/5 = 16$ , în timp ce cea a sesiunii B este de  $60/3 = 20$ . Sesiune B este - din punct de vedere temporal - mai eficientă decât sesiune A.

În cele mai multe cazuri, evaluările eficienței sistemelor de formare iau în considerare numai costurile financiare, cu o perspectivă în sine destul de restrictivă: tot ceea ce se întâmplă ca în cazul în care singura modalitate de a crește eficiența sistemului a fost diminuare resurselor (un sistem de

educație "bun" ar fi un sistem "care nu costă mult"), fără a lua în considerare faptul că ar putea crește eficiența, precum și prin creșterea eficacității sistemului [Tradus și adaptat de autor după 1, p. 7-45].

Prin urmare, evaluarea eficienței ar trebui să ia în considerare toate resursele care au fost utilizate într-un sistem de învățământ, indiferent de ce fel ele sunt. Costurile financiare vor fi luate în considerare, desigur, dar, de asemenea, resursele umane, nivelul de antrenori personali sau nu, și resurselor nemateriale, cum ar fi strategiile de predare și metode, sau resurse temporale în ceea ce privește timpul consacrat procesului de învățământ.

**Echilibrul unui sistem de învățământ.** Indicatorii, care vor permite prin urmare de a evalua echilibrul unui sistem de învățământ sunt, în esență calitativi.

Evaluarea echilibrului unui sistem de învățământ se va axa esențial pe verificarea varietății tipurilor de formare: sistemul propune, în afară de pregătire tehnică, pregătire în organizarea, conducerea, comunicarea și chiar educația cognitive; sistemul este axat doar pe termen scurt, sau ia de-așemenea în cont o dezvoltare pe termen mediu; sistemul caută să aibă buni profesioniști și el vrea de-așemenea să-i facă aparținți ca agenți ai schimbării; sistemul se concentrează exclusiv pe formarea care permite ancorarea lucrătorului în compania lui, sau îi permite de-așemenea mobilitate; sistemul nu ia în cont dimensiunea colectivă, sau îi permite de-așemenea proiecte de formare individuală pentru a fi îndeplinite?

Astfel, ideea de echilibru este specifică sistemelor de învățământ superior și este bazată pe ideea de formare continuă și dezvoltare multidimensională a studentului.

**Angajamentul unui sistem de învățământ** este legat de motivație, dar această legătură nu este automată. Într-adevăr, unii studenți pot fi motivați să învețe, fără a decide să se implice și să facă efortul necesar pe care el trebuie să îl depună. De exemplu, studentul crede că ascultarea atentă în timpul cursului le asigură o învățare suficientă. În schimb, există studenți care sunt implicați în mod activ în procesul de învățare. De exemplu, conceptul de "datorie" este important pentru ei, de regulă datorită unui puternic "super-ego" .

Alți indicatori cantitativi de același ordin - în ceea ce privește non-angajarea - ar putea fi exploatate, în timp ce nu se uită de multi-cauzalitatea lor: ratele de absenteism; ratele de sancțiuni disciplinare. Alături de acești indicatori cantitativi negativi, am putea lua în considerare în continuare angajamentul prin indicatori mai pozitivi, cum ar fi nivelul de satisfacție al studenților cu privire la organizarea învățământului, gradul de auto-instruire, gradul de deschidere al situațiilor didactice propuse elevilor, nivelul de creativitate al activităților de instruire universitară [Tradus și adaptat de autor după 1, p. 15-27].

### **Concluzie**

Evaluarea calității unui sistem de învățământ nu poate fi limitată la o abordare socio-economică. În timp ce utilizarea conceptelor de eficiență, eficacitate și echitate nu pot fi contestate, ele totuși permit imperfect de a ține cont de toate componentele care sunt utilizate în sistemele de formare.

O evaluare externă a instituției de învățământ superior poate fi cu siguranță un element de formare care ar îmbunătăți și ar promova rezultate mai bune. Dar totuși, criteriile de evaluare ar trebui să fie multilaterale și să nu se bazeze doar pe opinia studenților sau doar a angajatorilor. Trebuie să se ia în cont întregul sistem de indicatori care ar permite în mod optim evaluarea calității instituției de învățământ superior.

Într-adevăr, în multe cazuri, atât de multă energie este consumată pentru a satisface solicitările venite din mediul extern cu privire la nivelul calității studenților, însă acest lucru nu poate fi efectuat mod optim.

Prin urmare, se pare că este necesar, dacă nu de spus indispensabil, de a aprofunda o reflecție suplimentară pentru a determina care indicatori - și ce metodologie - ar putea fi folosite pentru a evalua dimensiunea calitativă a învățământului superior, în termeni de echilibru între diferitele aspecte ale cunoștințelor, și dimensiunilor sale conative, care permite să se țină seama de nivelul la care instruirea universitară insuflă un angajament de a învăța.

### **Bibliografie:**

1. Braibant, J.-M. & Gerard, F.-M.. Savoir lire : une question de méthodes? Bulletin de psychologie scolaire et d'orientation, 1, 1996 : 7-45.
2. Gerard F.M. L'évaluation de la qualité des systèmes de formation, Measure et évaluation en éducation, 2001, Vol.24, n°2-3, 53-77
3. Gerard, F.-M., Lavendhomme, É., Roegiers, X.. Les fonctions de la formation continue. Dans Roegiers, X. Analyser une action d'éducation ou de formation. Bruxelles : De Boeck Université, pp. 237-241.
4. Psacharopoulos, G. & Woodhall, M.. L'éducation pour le développement. Une analyse des choix d'investissement. Paris : Economica.
5. Sall, H.N. & De Ketele, J.-M.. Évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité. Mesure et Evaluation en Education. Vol. 19, n°3.
6. Psacharopoulos, G. & Woodhall, M.. L'éducation pour le développement. Une analyse des choix d'investissement. Paris : Economica
7. Roegiers, X. . Analyser une action d'éducation ou de formation. Paris-Bruxelles : De Boeck Université.
8. Vial, M.. La régulation cybernétique et la régulation systémique. Éducatons - Revue de diffusion des savoirs en éducation. n°12, 52-57.

## **PREZENTAREA ȘI ANALIZA INDICATORILOR INOVAȚIONALI**

*NECULAI Cristina, drd., lect. univ.  
Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Summary.** *This paper provides an overview of main global innovation indices. There are analyzed different indices of Amercian, European and other international organizations, that offer their own rankings calculated on the basis of certain sub-indeces. For some global indices is also analyzed and the raking of Republic of Moldova, as well as some neighboring countries.*

**Cuvinte-cheie:** *inovație, economie bazată pe cunoaștere, indicatori globali inovaționali*

Există o serie de indicatori prin care se măsoare gradul și capacitatea de inovare a unei țări sau regiuni, în baza anumitor indicatori ca: date despre activitățile de cercetare-dezvoltare, numărul brevetelor și invențiilor.

Principalii indicatori inovaționali sunt următorii:

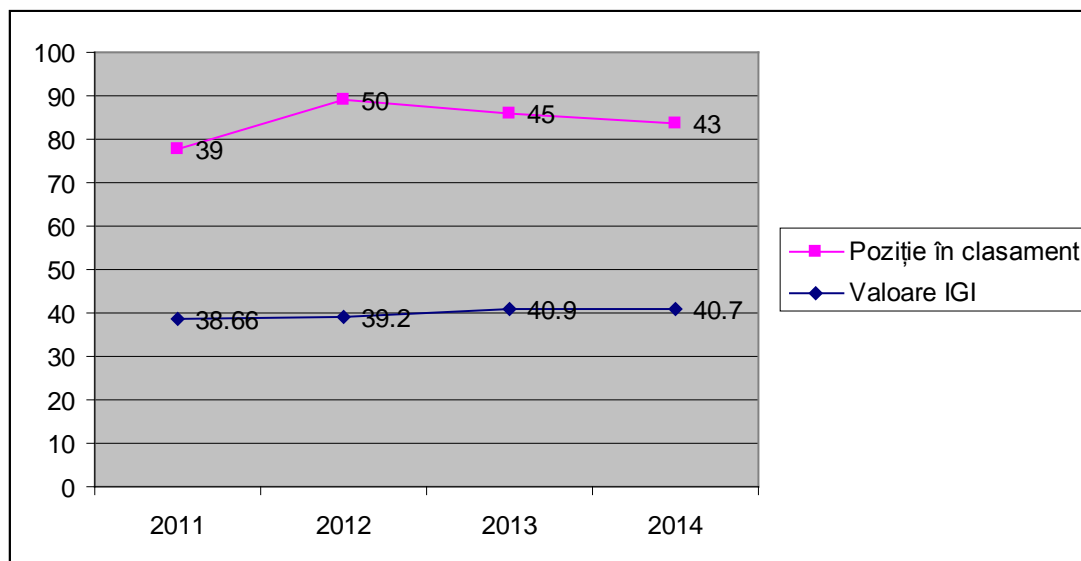
1. Indicele Global al Inovării (Global Innovation Index - GII), indicator elaborat de către Organizația Mondială pentru Proprietate Intelectuală și INSEAD Business School;
2. Indicele Economiei Bazate pe Cunoaștere (Knowledge Economy Index - KEI), este elaborat de către Banca Mondială;
3. Indicele Competitivității Globale (Global Competitiveness Index – GCI), elaborat de către Forumul Economic Mondial;
4. Coeficientul Global al Inovării (Global Innovation Quotient – GIQ), elaborat de către organizația Bloomberg;
5. Tabloul de Bord European al Inovării (European Innovation Scorebord - EIS), elaborat de către Uniunea Europeană;
6. Indicele al Capacității de Inovare (Innovation Capacity Index – ICI), elaborat de către The Innovation for Development Report;
7. Indicele de Stat al Economiei Bazate pe Cunoaștere ( State New Economy Index), elaborat de către Fundația Americană pentru Tehnologii Informaționale și Inovații.

**Indicele Global al Inovării (IGI)** este realizat anual de către Organizația Mondială pentru Proprietate Intelectuală. Calculul acestui indicator se face pentru 143 de țări și se iau în considerare 81 de indicatori. Valoarea indicelui poate oscila între 100 și 0, țările cu un punctaj mai mare obțin la rândul lor un loc mai bun în clasament. Indicele Global al Inovării se bazează pe doi indicatori

secundari: Indicatorul Resurselor Inovaționale și Indicatorul Rezultatelor Inovaționale, fiecare indicator fiind construit în jurul anumitor piloni. Cinci piloni –resurse reflectă elementele economiei naționale care permit activități inovaționale: 1. instituțiile, 2. capitalul uman și cercetare, 3. Infrastructura, 4. dezvoltarea pieței interne și 5. dezvoltarea afacerilor. Ultimii doi piloni reprezintă rezultate care cuprind evidența actuală a rezultatelor inovaționale: 6. dezvoltarea tehnologiilor și economiei cunoașterii și 7. rezultate creative. Fiecare pilon este împărțit la rândul său în sub-piloni și fiecare sub-pilon este compus din indicatori individuali (81 în total). [6]

Conform clasamentului pentru anul 2014 [5], țările care au obținut cel mai mare scor și care sunt situate în top 10, sunt următoarele: Elveția, Marea Britanie, Suedia, Finlanda, Olanda, S.U.A., Singapore, Danemarca, Luxemburg și Hong Kong.

Republica Moldova a înregistrat pentru anul 2014 un scor puțin mai mic comparativ cu anul 2013, coborând două poziții de la 45 la 43.



**Figura 1. Nivelul Indiciului Global al Inovării al Republicii Moldova (2011-2014)**

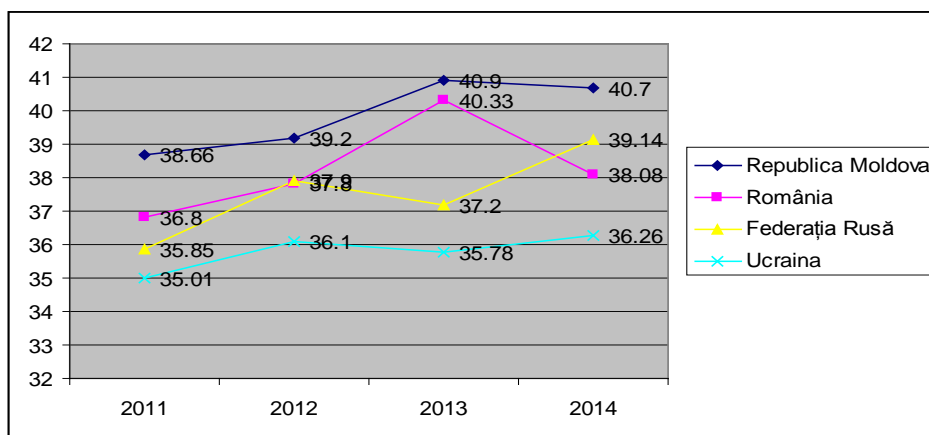
*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Indiciului Global al Inovării*

După cum se observă din Figura nr.1, în ultimii Republica Moldova a înregistrat un mic succes în acest clasament, cu toate că valoric nu a depășit cu mult situația din 2011. În același timp, analizând succesele țării pe categorii de venituri, în ultimii trei ani s-a situat pe primul loc din țările cu venituri mici și medii, în 2011 fiind depășită de Malaysia. Analizând valoarea IGI obținut de către Republica Moldova din punct de vedere a regiunii în care se situează, în 2014 a ocupat locul 27 din Europa, avansând cu două poziții comparativ cu anul 2013.[6]

În cadrul Figurii nr. 2 se observă că Republica Moldova ocupă de câțiva ani poziții superioare comparativ cu țările vecine, chiar dacă valoric sunt apropiate. Acest lucru se explică prin existența unor indicatori care au sporit valoarea indicatorului și lipsa unor alți indicatori care nu au putut contribui la o valoare mai mare pentru anumite țări.

**Indicele Economiei Bazate pe Cunoaștere (IEBC)** este calculat de către Banca Mondială prin metodologia proprie- Metodologia de evaluare a Economiei Bazată pe Cunoaștere. Indicele se calculează în baza a 109 variabile structurale și calitative pentru 146 de țări și poate avea o valoare de maxim 10. Acest indice agregat reprezintă gătirea generală a unei țări sau regiuni pentru a concura în cadrul Economiei Bazată pe Cunoaștere. IEBC se calculează ca medie aritmetică a patru indici secundari, care reprezintă cei patru piloni ai Economiei Bazată pe Cunoaștere:

1. Regimul economic și instituțional stimulat;
2. Adoptare tehnologică și de inovare;
3. Educație și training;
4. Infrastructura tehnologiilor informaționale și comunicațiilor. [7]



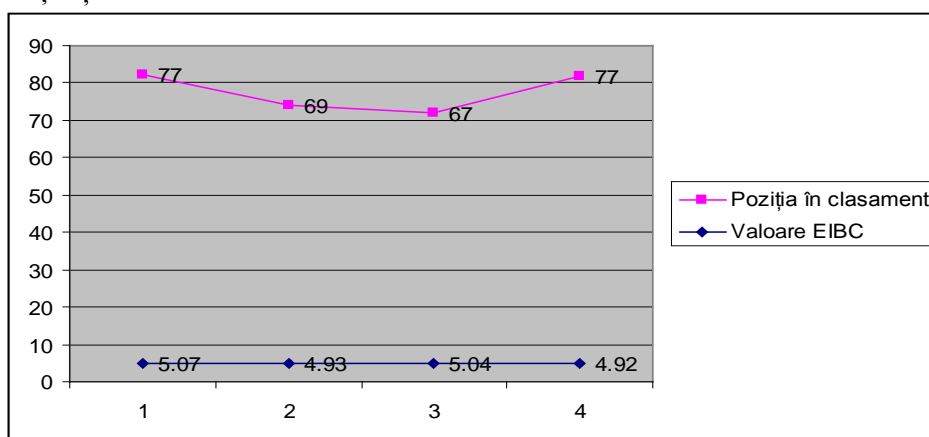
**Figura nr. 2. Dinamica valorii Indiciului Global al Inovării 2011-2014 (pentru Republica Moldova, România, Federația Rusă și Ucraina)**

*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Indiciului Global al Inovării*

Liderii primelor zece locuri sunt următoarele țări: Suedia, Finlanda, Danemarca, Olanda, Norvegia, Noua Zeelandă, Canada, Germania, Australia și Elveția.

În Figura 2 observăm că Republica Moldova a regresat în acest domeniu în decursul celor opt ani analizați, dar a reușit să revină la aceeași poziție (locul 77 din 146 țări), nu și calitativ. Astfel, valoarea inițială IEBC este de 5,07 pentru anul 1995, pentru 2000 – 4,93, pentru 2008- 5,04 și pentru 2012- 4,95. Conform valorii acestui indicator, Republica Moldova înregistrează rezultate mai slabe, situându-se sub media valorilor și se află în a doua parte a clasamentului. În același clasament pentru 2014, România ocupă locul 44 cu o valoare a IEBC de 6,82, Federația Rusă – locul 55 cu 5,78 și Ucraina locul 56 cu 5,73. Deci, în clasamentul IEBC țările vecine ne întrec cu mult.

**Indicele Competitivității Globale (ICG)**, elaborat de către Forumul Economic Mondial [4] cuantifică impactul unui număr de factori-cheie care contribuie la crearea condițiilor pentru competitivitate, cu un accent deosebit asupra mediului macroeconomic, calitatea instituțiilor țării, precum și tehnologiile existente în diferite țări și sprijinirea infrastructurii. Indicele este compus din 12 piloni ai competitivității și încearcă să ia în considerare diferite țări la diferite stadii de dezvoltare economică. Pilonii sunt împărțiți în trei sub-indecsi: cerințele de bază; amplificatorii eficienței, inovație și dezvoltarea factorilor.



**Figura 2. Nivelul Indicelui Economiei Bazate pe Cunoaștere al Republicii Moldova (1995-2012)**

*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Băncii Mondiale*

Valorile indicatorului se încadrează între 1 și 7 (un scor mai mare înseamnă un grad mai mare de competitivitate). Primele cinci țări ale clasamentului sunt: Elveția, Singapore, Finlanda, Germania și S.U.A.

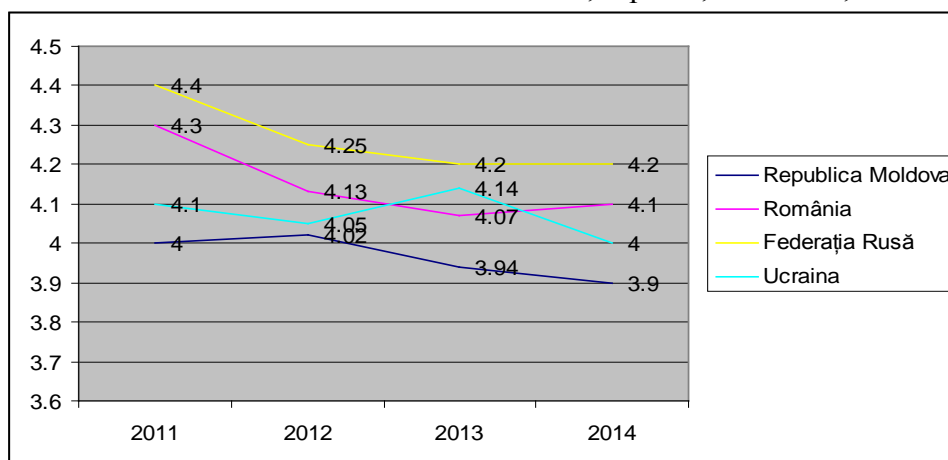
În Figura nr. 3 este prezentată dinamica valorilor ICG pentru Republica Moldova și țările ei vecine, în care se observă că prima deține poziții inferioare, chiar dacă celelalte state au înregistrat

la rândul lor o scădere în acest clasament. Paralel, trebuie de menționat că pentru întocmirea clasamentului, pentru fiecare an s-au analizat un alt număr de țări, deci de aici reiese că valoarea indicatorului pentru acel an este mai reprezentativă decât poziția în clasament. În raportul pentru anii 2011-2012 se regăsesc 142 de țări, pentru anii 2012-2013 sunt 144 de țări, pentru anii 2013-2014 148 de țări și pentru 2014-2015 se regăsesc 144 de țări. Astfel, Republica Moldova urcă în clasament de la poziția 87 (2011-2012) la poziția 82 (2014).

După cum am menționat mai sus, pentru calculul ICG se analizează 3 sub-indecși, unul dintre ei fiind "Factorii inovaționali și de dezvoltare", care e compus la rândul său din "Dezvoltarea afacerilor" și "Inovație". În raport acest indicator primește o valoare aparte și este clasat conform acesteia. În Tabelul nr.1 se observă că valorile sub-indicatorului rămân aproape neschimbate pentru țările analizate și la acest sub-indicator Republica Moldova înregistrează valori mai mici ca ale statelor vecine.

**Coefficientul Global al Inovării (CGI)**, elaborat de către compania americană Bloomberg, este prezentat anual, reeșind din datele oficiale ale organizațiilor internaționale. Astfel, compania elaborează anual un clasament a celor mai inovaționale 50 de țări din lume. [1] Ea se axează pe șase activități care pot contribui la inovare:

1. nivelul cheltuielilor pentru cercetare-dezvoltare (% din PIB), 2. producția valoare-adăugată per capita, 3. ponderea numărului de companii publice high-tech de pe piața internă în totalul companiilor publice high-tech din lume, 4. educația post-secundară, 5. personalul în cercetare, inclusiv doctoranzi, încadrați în cercetare-dezvoltare per 1 milion de populație, 6. ponderea brevetelor acordate din totalul brevetelor acordate pe plan mondial, patente naționale acordate la 1 milion de locuitori și per 1 milion dolari S.U.A. cheltuiți pentru cercetare-dezvoltare. Au fost analizate mai mult de 200 de țări și doar 69 dintre acestea au dispus date pentru cele șase categorii. Conform datelor colectate pentru anul 2015, Republica Moldova nu se regăsește prin aceste 50 de țări inovatoare, însă se regăsesc România (locul 37), Federația Rusă (locul 14) și Ucraina (locul 33). Țările de frunte ale acestui clasament sunt: Coreea de Sud, Japonia, Germania, Finlanda și Israelul.



**Figura 3. Dinamica valorii Indicelui Competitivității Globale 2011-2014**

*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Indiciului Competitivității Globale [4]*

**Tabelul 1. Valoarea și poziția în clasamentul ICG a sub-indicatorului „Factorii inovaționali și de dezvoltare” 2011-2014 (Republica Moldova, România, Federația Rusă, Ucraina)**

Nr.	Anii de referință	Republica Moldova		România		Federația Rusă		Ucraina	
		Locul în clasament	Valoare	Locul în clasament	Valoare	Locul în clasament	Valoare	Locul în clasament	Valoare
1	2011-2012	127	2,90	99	3,20	97	3,20	93	3,30
2	2012-2013	131	2,90	106	3,20	108	3,20	79	3,40
3	2013-2014	133	2,87	103	3,32	99	3,25	95	3,36
4	2014-2015	129	2,90	78	3,50	75	3,50	92	3,40

*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Indiciului Competitivității Globale*

Un alt indicator de măsurare a performanței în domeniul inovației îl constituie *Tabloul de Bord European al Inovării (TBEI)*, elaborat pentru statele membre ale Uniunii Europene începând cu anul 2000. Acest indicator este format din 25 de indicatori de inovare, grupați în trei grupe: 1. factori motori pentru inovare, 2. activitățile firmelor, 3. rezultate și 8 dimensiuni de inovare. Indicatorul poate avea valori de la 0 la 1, ultima fiind cea mai mare. În urma calculelor se face clasamentul țărilor membre ale Uniunii Europene conform performanțelor în domeniul inovării: țări lideri în materie de inovare (Danemarca, Finlanda, Germania și Suedia); țări adepte ale inovării (Austria, Belgia, Cipru, Estonia, Franța, Irlanda, Luxemburg, Țările de Jos, Slovenia și Regatul Unit); inovatori moderați (Croatiei, Republicii Cehe, Greciei, Ungariei, Italiei, Lituaniei, Maltei, Poloniei, Portugaliei, Slovaciei și Spaniei); inovatori modești (Bulgaria, Letonia și România). Clasamentul de aici este pentru anul 2014. [2]

*Indicele al Capacității de Inovare (ICI)* este construit din 5 piloni cu un total de 61 de variabile. Acest indicator analizează o gamă largă de factori, politici și instituții care au un impact asupra consolidării inovației într-un număr de 131 de țări. În ultimul raport pentru anii 2010-2011 [3], primele 5 țări conform rezultatelor sunt: Suedia, Elveția, Singapore, Finlanda și S.U.A. Republica Moldova nu se află în acest raport, iar țările analizate mai sus pentru comparație au următoarele rezultate: România poziția 55 (53,0), Federația Rusă poziția 56 (52,80) și Ucraina poziția 61 (50,40).

*Indicele de Stat al Economiei Bazate pe Cunoaștere (ISEBC)* analizează statele care intră în componența S.U.A. din punct de vedere al competitivității globale bazate pe inovare.

Reeșind din cele prezentate mai sus, se poate menționa că Republica Moldova are niște rezultate satisfăcătoare la nivelul analizei indicatorilor inovaționali globali, încadrându-se valoric în "clasa" țărilor vecine, dar pentru a obține rezultate performante în domeniul inovației ar trebui să existe un mediu economic propice și domeniul afacerilor din țară să se orienteze cu politicile manageriale de rigoare asupra acestui aspect.

#### **Bibliografie:**

1. Bloomberg's 2015 ranking of the world's 50 most innovative countries. <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>;
2. Innovation Union Scoreboard 2014. Belgia, 2014. 94 p. pag. 4.;
3. Lopez- Carlos A. The Innovation for Development Report 2010-2011. Innovation as a driver for productivity and economic growth. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. 336 p. pag. 25;
4. Schwab K. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2013-2014. Full Data Edition. Geneva: World Economic Forum, 2013. 549 p.
  1. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>;
5. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation, Geneva, Switzerland, 2014. pag. Xxiv.
6. <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>;
7. World Bank Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings. <http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf>.

### **FLUCTUAȚIA DE PREȚ A ȚIGĂRILOR DE IMPORT: RISC SAU OPORTUNITATE PENTRU PRODUSELE DE TUTUN AUTOHTONE**

*ISPAS Marin, drd.*

*Catedra „Management”, ASEM, Chișinău, Republica Moldova*

**Sumar.** *Articolul dat analizează fluctuația de preț a țigărilor de import comparativ cu țigările de producere autohtone. Sunt descrise cauzele micșorării prețului la țigările de import, analizat efectul asupra pieței interne în lumina aspectului concurențial și a riscurilor potențiale. Spre final sunt prezentate care ar putea fi soluțiile de adaptare la noile realități ale pieței pentru producătorii țigărilor autohtone.*

**Cuvinte cheie:** *acciz, fluctuație de curs, fluctuație de preț, costuri de producere, import, materia primă, TVA, tactici de mercantizare, etc.*

Începând cu anul 2014, pe piața internă de desfacere se observă o transformare a politicii de preț pentru țigările de import. Aceste țigări devin surprinzător mai ieftine, și această tendință se menține în continuare.

Spre exemplu, conform Tabelului 1, un pachet de Marlboro în anul 2014 a costat 23 de lei, în anul 2015, în luna ianuarie, tot acest pachet de țigări costă 16 lei, ceea ce este o micșorare cu 7 lei comparativ cu perioada precedentă. Pe când țigările autohtone, se scumpesc, în mediu cu 1,5 MDL, ajungând la 9,5 lei.

În primul rând, din punct de vedere economic, ar trebui să analizăm factorii care au permis ieftinirea țigărilor de import. Ca prim factor evident este factorul geopolitic și economic, în lumina evenimentelor care au avut loc pe parcursul anului 2014. Acestea sunt evenimentele din Ucraina și embargoul impus Rusiei ca rezultatul acestor evenimente nefaste. Legătura devine evidentă dintre acești factori dacă luăm în vedere că o mare parte a acestor țigări sunt produse în Ucraina, sub licența mărcilor de import.

**Tabel 1. Prețurile țigărilor de import, autohtone în comparație cu anul 2014.**

Nr.	Marca (denumirea) articolului din tutun	Prețul, lei 2015	Prețul, lei 2014	Diferența
1.	Marlboro	16	23	-7
2.	Marlboro Micro	15	--	--
3.	Parliament	30	35	-5
4.	Chesterfield	13	18	-5
5.	L&M	12	15	-3
6.	Red&White	10	11,5	-1,5
7.	Bond	10	11	-1
8.	Winston	13-16	18	-5...-2
9.	TEMP	9,5	8	1,5
10.	Galaxy	9	7,5	1,5
11.	Wont	9,75	8	1,75
12.	Titan	7,5	6	1,5

*Sursa: Monitorul Oficial, diverse ediții din anii 2015, 2014.*

În rezultatul evenimentelor politice din regiune, Hrivna ucraineană a devenit tot mai slabă, dolarul și euro cresc, respectiv unele costuri implicate în producerea țigărilor devin mai ieftine. Mai mult ca atât, roada agricolă a acestui an împreună cu embargoul economic a cauzat o redirecționare a materiei prime agricole spre UE, care respectiv devin mai ieftine din momentul acumulării ofertei atât pe piața UE cât și pe piața ucraineană, Ucraina fiind producătoarea unor soiuri de tutun. [10] Toate aceste aspecte condiționează o ieftinire a procesului de producere a țigărilor de import, cu origine din Ucraina.

Un alt motiv care a întărit poziția țigărilor de import, este un pic mai complex, fiind legat de tactici inovatoare în domeniul comerțului și a producerii de tutun. La prima vedere, o astfel de discrepanță de preț, pare a fi surprinzătoare și alogică, deoarece în această perioadă au fost aplicate majorări substanțiale la accize pentru țigări în Republica Moldova, însă importatorii și producătorii țigărilor de import reușesc să reducă din preț. Mai mult ca atât suntem în perioada de depreciere a monedei naționale, care lansează treptat scumpire rînd pe rînd la diverse produse atât alimentare cât și ne-alimentare. Aceste momente crează un paradox în domeniul dat.

O posibilă explicație este că o astfel de modificare de preț la produsele de tutungerie de import, este aplicarea unei tactici iscusite ce are drept scop majorarea vânzărilor, și diversificarea clientelei. Dacă înainte își permiteau acest tip de țigări clienții cu un venit înalt, acum țigările date devin accesibile clienților cu venit mediu. Este o tactică destul de reușită, care rezistă împotriva multiplelor scumpiri, dar și aduce multe beneficii pentru importatori și producătorii țigărilor străine.



Pentru producătorii autohtoni, această modificare de prețuri, prezintă un risc sporit, deoarece multe țigări de import devin mai accesibile pentru acei ce preferau țigările autohtone din cauza prețului avantajos. Prin urmare, țigările străine, nu numai că devin mai accesibile la preț, dar au și o reputație asociabilă cu o viață de lux, care a fost formată de-a lungul anilor prin campanii publicitare, promoții, preț înalt, ambalaj premium. Toate aceste lucruri creează o asociere în mintea cumpărătorilor cu un lucru de lux, care acum devine mai accesibil.

Dar cum acest lucru a devenit posibil, în pofida multiplelor scumpiri care ar trebui în mod normal să afecteze direct și prețul la aceste țigări, cum se observă în cazul țigărilor autohtone. Soluția este destul de inovativă. Majoritatea acestor mărci de tip premium, au început să producă țigări de un volum mai mic al pachetului. Astfel au început treptat să apară pachete mici, denumite „Pocket-Size”, adică din engleză ar însemna pachet de mărimea buzunarului. Fiind mai mici, prin urmare, se consumă mai puține materiale prime pentru fabricarea acestor țigări. Mai puțin tutun, sosuri, hîrtie, folie etc. Respectiv, prețul de producere a unor astfel de pachete de țigări scade, ceea ce permite în final să fie comercializate cu un preț redus comparativ cu perioada precedentă.

Nu toți consumatorii își dau seama de această modificare esențială în mărime, dar se bucură de scăderea prețului la țigări, posibil chiar apreciază mărimea mai mică, considerând că acest tip de țigări aduc mai puține daune sănătății, fiind mai mici, mai puțin se consumă. O astfel de aluzie se regăsește și în produsele răcoritoare care se consumă mai ușor și fără regrete cînd sunt servite în porții mici. [1]

Adevărul însă ar putea fi altul, s-ar putea ca fiind mai mici, consumul lor să fie mai mare, deoarece instinctiv oamenii ar putea cumpăra mai mult sau mai des, considerând că prețul este destul de accesibil. Sau ar putea cumpăra mai des deoarece nu există aceeași senzație de sațietate, fiind nevoie mai multe țigări pe zi pentru a satisface necesitatea minimă a consumului de nicotină pe zi de către organismul uman.

Tactica de modificare a mărimii ambalajului putem regăsi și la alte produse alimentare. Același lucru s-a întâmplat cu băuturile răcoritoare din brandul Coca-Cola, porțiile devin tot mai mici, iar prețul lor pare să scadă, însă este o scădere aparentă, iluzorie. S-a făcut un studiu în SUA, unde a fost prezentat cum a evoluat mărimea sticlelor de Coca-Cola, și prețul acestora. Respectiv de la mărimile standarde de 1,5 L și 0,33 L, în prezent apar variații de 1L și 0,2 L care deși par mai ieftine, în realitate prețul per litru este cu mult mai scump. Concluzia acestui studiu a fost că consumatorilor le place mai mult sticlele mai mici, care arată mai atrăgător și nu se întreabă de prețul per litru efectiv a acestei băuturi. Prin urmare, vânzările cresc vertiginos a acestor noi ambalaje, pe cînd de cîștigat în final cîștigă producătorul. [9]

Posibil și în cazul țigărilor de tip pocket-size, se așteaptă aceleași rezultate, și vânzările vor crește vertiginos, întrecînd pe aceleași țigări însă în mărimi standarde. Pînă în prezent încă nu se știe care va fi rezultatul, ceea ce rămîne de a fi analizat spre sfîrșitul acestui an, dar intenția și ideea aceasta inovativă a fost salutată cu mult augur de clienții finali. Posibil, unul din motive este ca și în sticlele de băuturi răcoritoare, aceste pachete mai mici par a fi mai comode, atrăgătoare cît și au un preț mai favorabil pentru bugetul consumatorului.

Aceste tactici de micșorare a mărimii pachetului, ar putea afecta nefast producătorii autohtoni. Segmentul de clienți care consuma țigările de un preț mediu, ar putea să se reprofileze spre țigările străine care au devenit mai accesibile.

Respectiv, pentru a preveni o migrare în masă a clienților spre alte mărci, producătorii autohtoni ar trebui să fie inovativi, prin introducerea a careva modificări fie în țigări pentru a deveni mai ieftini după cum au procedat producătorii țigărilor de import, răsplătind cu aceeași monedă sau să aplice alte tactici de marketing pentru a atrage și a menține clientela fidelă a țigărilor autohtone.

Pentru a continua politica adoptată de țigările de import, producătorii autohtoni ar trebui să ia în calcul mai multe aspecte: cota accizelor, costul tutunului, costul modificării noului ambalaj, ceea ce implică cheltuieli de design, costul producerii noului ambalaj, și alte cheltuieli care ar trebui să fie analizate. În final, prețul noilor pachete ar putea fi cu mult mai mic, ajungînd cel puțin la rata anilor înaintea scumpirilor în masă care au avut loc recent.

Acest proces al ieftinirii țigărilor de import, poate prezenta un adevărat risc pentru producătorii țigărilor autohtone însă dacă producătorii autohtoni ar lua în calcul aspectele prezentate anterior, acest risc ar deveni o oportunitate în dezvoltarea continuă, sporirea vânzărilor și modernizarea aspectului și percepției față de țigările autohtone.

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

1. Candice Choi, Coke and Pepsi Shrink Their Can Sizes, Associated Press, 13 ianuarie 2015, [On-line]: <http://www.usnews.com/news/articles/2015/01/13/coke-and-pepsi-shrink-their-can-sizes>, (accesat la 01.02.2015).
2. Monitorul Oficial, Nr. 11-21 (5053-5063), 23 ianuarie 2015, p. 317.
3. Monitorul Oficial, Nr. 22-28 (5064-5070), 30 ianuarie 2015, p. 171.
4. Monitorul Oficial, Nr. 270-274 (4909-4913), 12 septembrie 2014, p. 133.
5. Monitorul Oficial, Nr. 319-324 (4958-4963), 24 octombrie 2014, p. 181.
6. Monitorul Oficial, Nr. 345-351 (4984-4990), 1 noiembrie 2014, p. 219.
7. Monitorul Oficial, Nr. 345-351 (4984-4990), 21 noiembrie 2014, p. 220.
8. Monitorul Oficial, Nr. 366-371 (5005-5010), 12 decembrie 2014, p. 147.
9. Tuttle Brad, How Coke Convinced Us to Pay More ... for Less Soda, 15 ianuarie 2015, [On-line]: <http://time.com/money/3667808/mini-coke-cans-trend-value-price/>, (accesat la 02.02.2015).
10. Viața mai în roz: se ieftinesc băutura și țigările, [On-line]: <http://www.focus-energetic.ro/viața-mai-in-roz-se-ieftinesc-bautura-si-tigarile-21597.html>, (accesat la 14.02.2015).

### **IMPLICAȚIILE FACTORULUI ETIC ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERILOR**

*SUSLENCO Alina, drd., asis. univ.*

*Catedra Științe Economice, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, R. Moldova*

**Summary:** *Entrepreneurial environment is perceived as a competitive field, centered on a profit, too little having to do with ethics. But however lately there are new requirements imposed by the complexity of firms operating system and it generates new behaviors, origins which should be ethical conduct. The purpose of this study is pointing and shaping all aspects of Business Ethics analyzed at micro and macro level. In this empirical study were used qualitative methods such as documentation, observation, deduction, abduction. Results of the study outlines the role of massive and even stringent ethical conduct in business.*

**Keywords:** *economic interest, business ethics, competitive business environment.*

Mediul antreprenorial este perceput ca un domeniu competitiv, centrat pe obținere de profit, prea puțin având de a face cu domeniul eticii. Egoismul etic include teoriile care pleacă de la ideea că oamenii, prin natura lor, prin chiar baza alcătuirii lor psihice acționează doar în interes propriu. (Fürst, Trinks, 1992, p.191).

În mod curent (Robert C. Solomon) sunt distinse mai multe nivele ale afacerilor și ale eticii afacerilor:

- a) nivelul microeticii cuprinde regulile schimbului echitabil între indivizi;
- b) nivelul macroeticii se referă la regulile instituționale sau culturale ale comerțului pentru o întreagă societate („lumea afacerilor“);
- c) nivelul molaral eticii afacerilor este preocupat de unitatea de bază a comerțului și schimbului de astăzi –corporația.

Ideea de bază că afaceristul își urmărește numai propriul interes fără a ține cont de alții, exprimă un egoism îngust.

În perspectivă istorică, un asemenea punct de vedere provine de la gânditorul Thomas Hobbes (1588-1679). El este cunoscut pentru lucrarea „Leviathan” în care descrie competiția umană ca într-o stare de sălbăticie; prin firea sa omul este în concurență cu ceilalți oameni, fiind celebră

expresia „homo homini lupusest”. Într-o stare de război generalizat, în care oamenii s-ar purta ca niște fiare, nu ar fi în siguranță nici viața și nici proprietatea nimănui. Cuvintele „dreptate” și „nedreptate” nu ar avea nici un sens, pentru că regulile sociale ar fi stabilite de dreptul celui mai tare.

Părintele Științei economice, A. Smith lansează termenul de „homo-economicus”, ca prototip uman reprezentat prin individualismul egoist, care își urmărește permanent propriile interese. Opera sa „Avuția națiunilor”, devenită biblia liberalismului, arată că prin acțiunea cumulată a intereselor individuale, prin liantul social asigurat de schimburile între producătorii specializați, societatea va progresa și implicit, „lăcomia e bună”.

J.J. Rousseau respingea, cu sute de ani în urmă, egoismul feroce, în lucrarea „Discurs asupra inegalității dintre oameni”; el credea că oamenii au trăit odată ca niște „fericite sălbăticiuni” fără competiție generală și fără un conflict omni contra omnes. Egoismul îngust este neproductiv chiar din perspectiva interesului personal. Maximizarea profitului propriu, fără a ține deloc cont de ceilalți, e doar în aparență o idee bună. Cele mai bune rezultate se obțin nu prin luptă nemiloasă sau atitudine constant agresivă, având ca țintă distrugerea celorlalți competi

tori, ci printr-un spirit de cooperare în care inteligența și concurența să se îmbine (Crăciun, 2005, p.123).

Conviețuirea socială are un gen de motivație care ține de realismul pragmatic. Se bazează tot pe un calcul egoist, dar mai temperat. Egoismul luminat e bazat pe înțelegerea rațională a faptului că, pe termen lung, avantajele proprii pot fima mari dacă nu se promovează o concurență rapace ci cooperarea. O afacere este, în cele din urmă, o activitate cu participarea a două părți, o negociere. Nimeni nu poate trăi complet de unul singur, nici nu poate derula o afacere fără a apela la schimb. „Cooperarea și nu conflictul reprezintă regula” – spunea Milton Friedman (Crăciun, 2005, p.131). Aceasta pentru că afacerile se desfășoară într-un cadru social bazat pe reciprocitate, relațiile fiind bilaterale; nu se poate propune cuiva un târg având la bază ideea că numai unul dorește să profite.

Un alt mit și o altă metaforă care circulă în discursul despre lumea afacerilor este cel darwinian al „supraviețuirii celui mai puternic”, al sferei afacerilor ca „junglă” a intereselor egoiste. În acest caz, ideea de bază este aceea că mediul de afaceri este competitiv și combativ, un fel de teren de luptă și că nu este întotdeauna cinstit. Prezența competiției și absența în unele afaceri a „jocului cinstit”, nu poate fi identificată în întregime însă numai cu ideea „omului lup pentru om” și cu imaginea lui „fiecare pentru sine”. Este adevărat că afacerile sunt și trebuie să fie competitive, dar nu este adevărat că ele presupun întotdeauna ucidere, „canibalism” sau că „trebuie făcut totul pentru a supraviețui”. În fond, de pildă, oricât de competitivă poate fi o anumită ramură de industrie sau comerț, ea se sprijină pe un fundament al intereselor comune și al acordului mutual în privința regulilor de conducere, iar competiția nu are loc într-o „junglă”, ci într-o comunitate pe care se presupune că o servește, dar de care și depinde. Mediul de afaceri este, înainte de toate, în mod fundamental cooperativ; competiția este posibilă doar între limitele stabilite pe baza unor preocupări mutual și împărtășite. De asemenea, contrar metaforei „junglei” („fiecare ființă pentru sine” și „scapă cine poate”), afacerile implică, aproape întotdeauna, mari grupuri de cooperare și implică încredere reciprocă; afacerile nu înseamnă numai corporațiile în sine, ci și rețele de furnizori, lucrători, clienți și investitori care realizează în mod conștient că au interese comune.

La moment există anumite teorii ale profitului care dirijează comportamentul agenților economici și care alimentează gândirea antreprenorială și ale căror interpretări le vom face în continuare.

Pozitivismul economic a fost preluat din pozitivismul logic, în cadrul căruia se statuează că numai propozițiile testate empiric au sens. Având în vedere că etica se ocupă de valori, entități ideale, care nu sunt totuna cu faptele empirice, ea ar trebui eliminată din cadrul preocupărilor economice. În știința economică se vehiculează conceptul de „raționalitate economică”, adică acel comportament de permanentă comparare a rezultatelor cu eforturile și de a atinge un țel propus. Teza susținută de pozitivismul economic este aceea că afacerile trebuie să urmărească în mod exclusiv randamentul bănesc, profitul, iar problemele sociale să fie lăsate pe seama altora.

Ca reprezentant proeminent, Milton Friedman susține că obținerea de profit este singura îndatorire a afaceriștilor, doar ca ei să respecte regulile jocului economic. Ca argumentație, el arată că:

- a. desconsiderarea profitabilității ar priva anumite categorii de persoane de drepturile lor financiare (acționarii, patronii).
- b. subordonarea profitului altor interese ar scădea rentabilitatea firmei, ceea ce ar duce fie la scădereaveniturilor patronilor, fie a salariaților.
- c. chiar dacă s-ar renunța de bunăvoie la o parte din profit, firmele nu au o viziune de ansamblu privind direcțiile prioritate de distribuire a profitului. Dimpotrivă, primind scutiri de impozite, ele diminuează veniturile bugetare prin care fondurile ar fi dirijate către adevărații defavorizați.

Aceste teze poate că ar fi acceptabile dacă, în lucrările sale, Milton Friedman nu ar refuza intervenția statului în economie. Contestarea punctului de vedere pozitivist poate proveni și din faptul că acesta identifică nepermis raționalitatea economică cu raționalitatea umană în general.

Umanismul economic este un punct de vedere care promovează aspectele ne-egoiste, dezinteresate din structura motivațională a indivizilor.

Consider că dezvoltarea trebuie să vizeze mai mult sporirea calității vieții și a libertăților de care ne bucurăm. Eroarea majoră a pozitivismului economic este că nu ia în considerare decât interesele proprietarilor unei afaceri, dar nu și a lecelorlalți implicați: angajații, clienții, partenerii (furnizori, distribuitori), membrii comunității, mediul natural. Umanismul economic propune acordarea aceleiași importanțe pentru toate părțile implicate într-o afacere sau care suportă consecințele unei afaceri.

Atât egoismul îngust, cât și egoismul luminat reprezintă un comportament atitudinal care conduce la perceperea normelor morale ca niște constrângeri neplăcute pentru afaceriști iar pentru mulți clienți ai firmelor, gândul că sunt tratați corect numai dintr-un calcul interesat, este pur și simplu inacceptabil.

În viziune microeconomică, răspunsurile la aceste probleme vizează scopul fiecărei firme privită în modizolat. Din perspectiva unei singure firme comerciale, scopul intrinsec este maximizarea profitului, adică creșterea maxim posibilă a valorii obținute de proprietar prin vânzare de bunuri și servicii. Există chiar termenul specific pentru o activitate care și-ar denatura scopul principal, fie urmărind alte scopuri, fie folosind mijloace neadecvate pentru scopul propus, numind-o activitate „teleopatică”. Astfel, în viziunea microeconomică, a introduce o serie de elemente străine, numai pentru că ele par a fi nobile, înseamnă o gravă distorsiune adrumului afacerilor.

Din perspectiva macroeconomică se schimbă prioritățile în raportul profit- nevoi sociale; nu societatea există pentru ca oamenii de afaceri să prospere de pe urma ei, ci dimpotrivă, afacerile se înființează pentru a satisface nevoi sociale. Privind relațiile economice la nivel macrosocial, putem spune că funcția social-economică a firmelor nu mai este profitul întreprinzătorilor, ci satisfacerea, în cât mai bune condiții, a nevoilor sociale într-un sistem de piață concurențială.

În viziune macrosocială, firmele au câteva obligații morale care nu apar în virtutea interesuluiî ntreprinzătorilor, ci în virtutea unor funcții și roluri sociale. În această viziune de ansamblu, toți membrii societății au diferite nevoi, care trebuie să fie satisfăcute de sistemul economic (prin activități de producție, prestări de servicii, distribuție, etc.). Chiar dacă proprietarii unor firme ar putea să creadă că succesul li se datorează în exclusivitate, nu se poate pierde din vedere că, în ultimă instanță, societatea a permis existența afacerii. Este vorba de un contract social tacit, nu explicit, în urma căruia profitul este rezultat al unor condiții inițiale, al unor premise asigurate de societate.

Viziunea macroeconomică, de ansamblu, trebuie dublată și cu o perspectivă pe termen lung. Teoria lui Adam Smith conform căreia toți întreprinzătorii sunt preocupați numai de interesul propriu are în vedere doar tranzacții singulare, pe termen scurt, iar „mâna invizibilă a pieței” anulează orice reglementare etică araporturilor între parteneri. În realitate, o afacere de amploare și pe termen lung se poate desfășura numai dacă acționarii, salariații, toți cei implicați cooperează.

De asemenea, chiar oamenii de afaceri au interese comune iar strategia competiției impune respectarea unor reguli; așa cum încă din antichitate existau statuate reguli ale războiului, tot așa se cer respectate reguli ale competiției în viața economică.

Este evident că afacerile de ieri, de azi și cele de mâine nu se vor derula fără a obține profit, dar profitul trebuie să fie o recompensă pentru serviciile pe care întreprinderea le face societății. Totuși afacerile de azi trebuie să fie mai etice, mai implicate social decât cele din trecut, pentru că între timp, au fost elaborate noi norme, standarde, legi, iar cerințele persoanelor și ale grupurilor de persoane care sunt influențate de rezultatele firmei s-au modificat semnificativ sau radical. (Marian, 2001, p.10)

Peter F. Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerul trebuie să-și "asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale. (Drucker, 1999, p.84)

Este o viziune exigentă, care duce la ideea unei rânduieli sociale bazate pe un scop moral în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor justifică revendicarea drepturilor.

Principii practice ale eticii în afaceri: Respectarea confidențialității informațiilor: de către salariat față de firmă; de către furnizor față de clienți; de către negociator față de exterior etc.; Sensibilitatea față de conflictele de interese; Respect față de regulile de drept; Conștiință profesională, profesionalism; Loialitate și bună credință; Simțul responsabilității; Respectarea drepturilor, libertăților celorlalți; Respectarea ființei umane etc.

Pe măsură ce privesc spre viitor, mulți manageri recunosc că solicitările care apasă asupra organizațiilor lor și lucrurile de care sunt responsabili devin mai complicate. Apar solicitări legate de eficiența managementului, ce modifică profilul conducerii și schimbă însăși configurația organizației. În multe domenii de activitate și în majoritatea țărilor dezvoltate, s-a ivit un nou interes în organizațiile comerciale și o nouă responsabilitate a conducerii lor.

## **Concluzii**

La nivelul firmelor, valorile eticii în afaceri constituie repere destul de vagi. Etica în afaceri nu se adresează celor care se află la nivelul zero al conștiinței morale. Ceea ce încearcă este de a transforma mentalitatea egoismului îngust măcar într-o mentalitate de egoism rațional, luminat, sau chiar într-o motivație etică asumată.

## ***Bibliografie:***

1. Aristotel, Etica nicomahică, trad. rom. S. Petecel, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1988.
2. Crăciun, D. Etica în afaceri, București: ASE, 2005.
3. Drucker, P. Realitățile lumii de mâine, București: Teora, 1999.
4. Fürst, M., Trinks, J. Manual de filozofie, București: Humanitas, 1992.
5. Georgescu, M., Herman, E., Ștefănescu, D. "The Influence of Entrepreneurial Economy and Education on The Sustainable Development". In: Proceedings of National and Regional Economics VII, Kosice: Technical University, Faculty of Economics, p. 516-522, 2008.
6. Georgescu, M. A. Responsabilitățile etice – dinspre o abordare teoretică spre o conduită în afaceri și în relațiile publice, Proceedings of The 31st Annual Congress of the American Romanian Academy of Arts and Sciences, Montreal: Presses Internationales Polytechnique, p.339-342, 2007.
7. Rachels, J. Introducere în etică, Editura Punct, București, 2000.
8. Nietzsche, F. Dincolo de bine și de rău, Humanitas, București, 1992.
9. Morar, V., Lazăr, Gh. Etica profesională și a afacerilor, Editura Universității, București, 2005.

*În redacția autorilor*

Procesare computerizată: Natalia Ivanova

Semnat pentru tipar

Coli de tipar 21. Coli editoriale 21.

Tiraj 30 ex.

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM