

ABORDĂRI ALE PROBLEMEI PERFECTIONĂRII SISTEMULUI MANAGERIAL AL ÎNTRINDERII PRODUCĂTOARE ȘI AL RACORDĂRII ACESTUIA LA FACTORII MEDIUL EXTERN

Carolina TCACI, lect. sup.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Le management de l'entreprise comme système se caractérise par le fait que les fonctions managériales ne sont plus traitées comme unités individuelles. Cette fois on insiste sur leur assemblage, menant vers la réalisation d'un fonctionnement normal et efficace du système managérial. Il résulte, dans ce contexte, que l'accent se pose sur le système, sous-système et son objectif, qui ont une position centrale. Les autres éléments, les fonctions y incluses, sont abordés seulement comme moyens, qui contribuent à atteindre les buts fixés par le manager. En vue de la valorisation maximale du potentiel des ressources de l'unité économique, les fonctions et les sous-systèmes correspondants ne doivent pas être considérés indépendants, ils vont être intégrés organiquement dans l'effort général pour la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise et l'assurance de l'efficacité du fonctionnement du système général qu'il représente.

Abordarea managementului întreprinderii ca sistem se caracterizează prin faptul că funcțiile manageriale nu mai sînt tratate ca unități individuale. De data aceasta se insistă pe asamblarea lor, urmărindu-se ca pe această cale să se realizeze o funcționare normală și eficientă a sistemului managerial. Rezultă, în acest context, că accentul se pune pe sistem, subsistem și pe obiectivul său, cărora li se asigură o poziție centrală. În modul acesta de tratare, celelalte elemente, printre care și funcțiile, sînt abordate numai ca mijloace, care contribuie la atingerea scopurilor stabilite de către manager. În vederea valorificării maxime a potențialului resurselor unității economice, funcțiile și subsistemele corespunzătoare nu trebuie considerate independente, ele urmînd a fi integrate organic în efortul general pentru realizarea obiectivelor generale ale întreprinderii și asigurarea eficienței funcționării sistemului general pe care îl reprezintă.

În condițiile economiei tranzitorii, există trei abordări ale problemei perfecționării sistemului de management al întreprinderii:

1. Abordarea tehnologică – presupune diagnosticarea subsistemului tehnic și tehnologic al întreprinderii și luarea deciziilor de conducere în vederea modificării structurii de producție a întreprinderii, aplicării metodelor performante de organizare și management al producției, modernizării procesului tehnologic, implementării tehnicii și utilajelor noi, ce permit obținerea unui nivel superior al calității cu cheltuieli reduse de energie, materii prime, muncă etc;

2. Abordarea de piață – ține de perfecționarea activității de piață a întreprinderii deci, cu alte cuvinte, pu-nerea în concordanță a producției întreprinderii cu cerințele pieții. Această abordare de perfecționare a sistemului de management al întreprinderii producătoare se bazează pe orientarea tuturor activităților întreprinderii la consumator, totodată și la ceilalți agenți ai pieții: concurenți, intermediari, furnizori. În experiența de activitate a întreprinderilor din Republica Moldova, nu a existat un astfel de precedent, fapt, care lămurește, dar nu îndreptățește, perioada îndelungată de tranziție la relațiile de piață. De exemplu, unul din elementele perfecționării sistemului de management al S.A. „Răut”, după cum menționează și experții ARIA, este orientarea subsistemului de producție „la consumator”, deci producerea mărfurilor de larg consum, efectuînd prealabil o cercetare a pieții. De altfel, acest moment este și un punct de „conflict” (dezacord) între TOP-managementul S.A. „Răut” și consultanții ARIA, deoarece primii țin să păstreze tipul de producție existent la întreprindere (caracterul special al producției).

3. Abordarea strategică – reprezintă perfecționarea sistemului de management al întreprinderii din punct de vedere al totalității criteriilor de decizie, ce ghidează comportamentul acesteia, de exemplu, criteriile de evaluare a performanței actuale și viitoare, reguli ce reglementează raportul întreprinderii cu mediul său (exterior și interior), scopurile de lungă durată a întreprinderii etc.

Totodată, *restructurarea întreprinderii presupune:*

- Restructurarea de portofoliu, care include evaluarea atractivității businessului și competitivității sectoarelor, determinarea posibilităților de bază ale întreprinderii, lichidarea sectoarelor de producție neperspectiv-ve, vânzarea activelor ce nu sînt strict necesare.
 - Restructurarea organizațională, care constă din modificarea tacticii și strategiei de business a întreprinderii, evaluarea sistemului de motivare a personalului și perfecționarea lui, îmbunătățirea și perfecționarea sistemului de control al conducerii, restructurarea structurii managementului, recrutarea cadrelor califi-cate, pregătirea și perfecționarea calificării personalului.
 - Restructurarea operațională, care include perfecționarea procesului de producție, controlul calității producției și a produselor, schimbarea nomenclatorului de produse, orientarea lui la necesitățile și cererea consumatorilor, crearea sistemului de marketing la întreprindere.
 - Restructurarea financiară, care trebuie să asigure eficiența controlului și a fluxurilor de mijloace bănești (inclusiv chash-flow), debarasarea de activele ineficiente (ce nu intră în grupul celor de bază), modificarea
- Toate aceste tipuri reprezintă restructurarea sistemică a managementului întreprinderii producătoare.

structurii datoriilor, achitarea și refinanțarea datoriilor, căutarea partenerilor convenabili pentru perspecti-vă, a investitorilor strategici.

Restructurarea, la nivel de întreprindere, cere, ca și orice altă activitate complicată și migăloasă, introduce-rea unui management corespunzător cu scopurile strategice, a modificării structurii organizatorice și a procesu-lui tehnico-științific.

În ceea ce privește cunoașterea de către conducerea fostei întreprinderi de stat a acestor procese, putem afirma că aceasta nu constituie o problemă, însă situația, în realitate, este mult mai complicată din cauza lipsei experților și imposibilității acțiunilor în domeniu fără ajutor din afară.

Conducătorii de întreprinderi fac tot posibilul, însă marea majoritate sînt dispuși pesimist în vederea noului sistem economic, în general, și de șansele întreprinderii de a supraviețui, în special.

După părerea doctorului habilitat Nataliei Burlacu, conducătorul întreprinderii de stat, transformate în so-cietate pe acțiuni, care a obținut libertatea economică, financiară, juridică și organizatorică, încă nu este pregătit teoretic, psihologic și profesional să lucreze în economia de piață în condițiile concurenței profunde. Transfor-marea întreprinderii în societate pe acțiuni cere de la conducător *schimbări radicale în sistemele de conducere*.

Dacă e să analizăm experiența internațională, putem conchide că dezvoltarea managementului corporativ este specifică pentru fiecare țară. În acest context, vom analiza două modele: modelul german și modelul american, care pot fi propuse practicii manageriale de transformare a întreprinderilor din Republica Moldova.

Modelul german se dezvoltă în baza concentrării puterii și a proprietății bancare. Managementul corpora-tiv se orientează la împrumutul capitalului de la bancă și nu acumulează finanțele acționarilor ce duce la micșo-rarea lichidității pieței hîrtilor de valoare, iar acționarii (persoanele fizice) participă la investiții indirect, prin intermediul băncilor, transmițîndu-le dreptul la vot prin delegație. În managementul corporativ german, băncile efectuează controlul a mai mult de 50% de acțiuni.

Structura de conducere a acestui model constă din două grupuri:

- Comisia de cenzori (Aufsichtsrat) care este ales de personalul întreprinderii (1/3 din membri) și restul acționarilor. Membrii acestei comisii nu au dreptul să fie membri ai comitetului de conducere a S.A.
- Comitetul de conducere (Vostand) este ales de comisia de cenzori din componența personalului S.A. și îndeplinește lucrul operativ.

Modelul american este efectuat în baza principiilor democratice de stat ale conceperii conștiente și ale respectării legilor. Legile americane interzic băncilor să concentreze mai mult de 5% de acțiuni, astfel, 55% de acțiuni sînt pe mîna acționarilor, restul – în fondurile de pensii și alte fonduri.

Structura modelului de conducere, în societatea pe acțiuni americană, este formată din Consiliul de di-rectori care include managerul, lucrător al întreprinderii, și directorul invitat. Consiliul de directori este ales de acționari și are ca funcție reprezentarea drepturilor acționarilor. O altă funcție – funcția de bază a managemen-tului – constă în dirijarea și reprezentarea firmei.

Avantajele modelului german:

- prognozarea și planificarea investițiilor în perspectivă; - este un model relativ stabil;
- legea permite limitarea informației în circulație liberă.

Neajunsurile modelului german:

- conducerea este lipsită de inițiativă și se opune ideilor noi; - modelul este relativ neadaptiv (dur), duce la conservatism; - persistă riscul conflictului între bancă și acționari.

Avantajele modelului american:

- acționarii pot să iasă din membrii societății fără anumite greutăți;
- sistemul are posibilitate să se adapteze la modificările mediului extern;
- conducerea este interesată în restructurarea rapidă a modelului și a activității economice.

Dezavantajele modelului american:

- managementul este orientat la strategii de scurtă durată și beneficiu imediat;
- este complicat de a schimba managerul din cauza poziției lui prioritare în Consiliul de directori.

Întrebarea de bază care apare în acest caz ține de necesitatea și timpul potrivit în modernizarea sistemului de management. Soluțiile de bază ale acestei întrebări constau în aprobarea deciziilor referitor la implementarea, schimbarea parametrilor funcționali și constructivi ai sistemului de management și a componentelor lui de bază.

Restructurarea întreprinderii constituie o cotitură bruscă care se produce în condițiile revoluției tehnologi-ce care cuprinde tot mai mult întreprinderea. Aceste schimbări uriașe se îmbină cu procesele integraționiste create de ele înseși.

În ceea ce privește sistemele de conducere, în condițiile noi, o răspîndire largă au primit două tipuri de astfel de sisteme:

- Conducerea în baza previziunii schimbărilor;
- Conducerea în baza deciziilor flexibile extraordinare (urgente).

Ele se caracterizează drept sisteme antreprenoriale, ce țin seama de așa factori ca incertitudinea și ne-obișnuința dezvoltării viitoare. Întreprinderile apelează tot mai des la planificarea și dirijarea strategică, deoarece schimbările neașteptate în mediul exterior – în tehnologii, concurență și piețe – devin nu excepție, ci reguli.

Sistemul nou de viziune asupra conducerii este numit în literatura americană „revoluția lentă a conducerii”. Esența ei constă în faptul că pozițiile de bază utilizate în practica managementului nu duc la distrugerea imediată a structurilor și mecanismelor existente, dar le completează, adaptându-le la noile condiții. Caracterizând acest proces, L. I. Evenco, în cuvîntul înainte la cartea lui I. Ansoff „Conducerea strategică”, scrie: „în măsura complicării mediului firmei, tehnologiile utilizate în activitatea ei, scopurile cumulative și diverse, schimbările în cultura conducerii bazate pe educația subalternilor, ea tot mai mult se îndepărtează de idealurile raționalismului și este nevoită să se preocupe de flexibilitatea și adaptivitatea sistemului intern. Corespunzător se modifică și tipul structurii de conducere (în direcția descentralizării). Mecanismele organizaționale se adaptează la depistarea noilor probleme și elaborarea noilor decizii mai mult decît la controlul celor deja adaptate. Manevra în distribuirea resurselor este prețuită și apreciată mai mult, decît punctualitatea în consumul lor, iar conducătorii antreprenori sînt mai necesari decît cei tehnocrați.”

Acestea generează distrugerea conceptului de sistem de conducere monolit în întreprindere: în dependență de rolul și destinația subdiviziunilor, de legăturile lor cu mediul extern, ele pot cere utilizarea diferitor sisteme de management. În rezultat, realitatea devine conglomerarea sistemelor de conducere a întreprinderii. O parte din ele se pot baza pe control și extrapolare, cealaltă – pe conducerea de tip antreprenorial. Rezultativitatea, în acest caz, se de-termină în baza preciziei reacției la cerințele mediului extern și efectului sinergiei obținute de întreaga întreprindere.

Operaționalizarea acțiunii strategiei întreprinderii constituie o condiție obligatorie a schimbărilor esențiale în mecanismul de conducere. Astfel, specialiștii competenți în domeniul managementului (poziție ce o împărtășim și noi) afirmă că una din căile de tranziție, afirmare și dezvoltare a economiei de piață în Moldova este re-modelarea sistemului de management al întreprinderilor.

Procesul de remodelare, pentru întreprinderile din Moldova, constituie un proces inovațional, un management al schimbării.

Accentuarea caracterului inovațional al managementului întreprinderii se oglindește în :

- accelerarea implementării și perfecționării instrumentelor de management;
- determinarea concepțiilor și variabilelor lor cu indicarea caracterului inovațional al personalului de conducere;
- utilizarea permanentă a metodelor și a tehnicilor de stimulare a procesului creativ care are următorul efect: modernizarea sistemului de management prin intermediul schimbărilor constructive și funcționale, ceea ce permite de a lărgi posibilitățile de observare și de a ține seama de factorii mediului exterior;
- dezvoltarea caracterului competitiv al activității întreprinderii.

În acest context, din punct de vedere metodologic, remodelarea sistemului managerial al întreprinderii tre-ce printr-un scenariu structural compus din cîteva etape (vezi figura nr. 1).

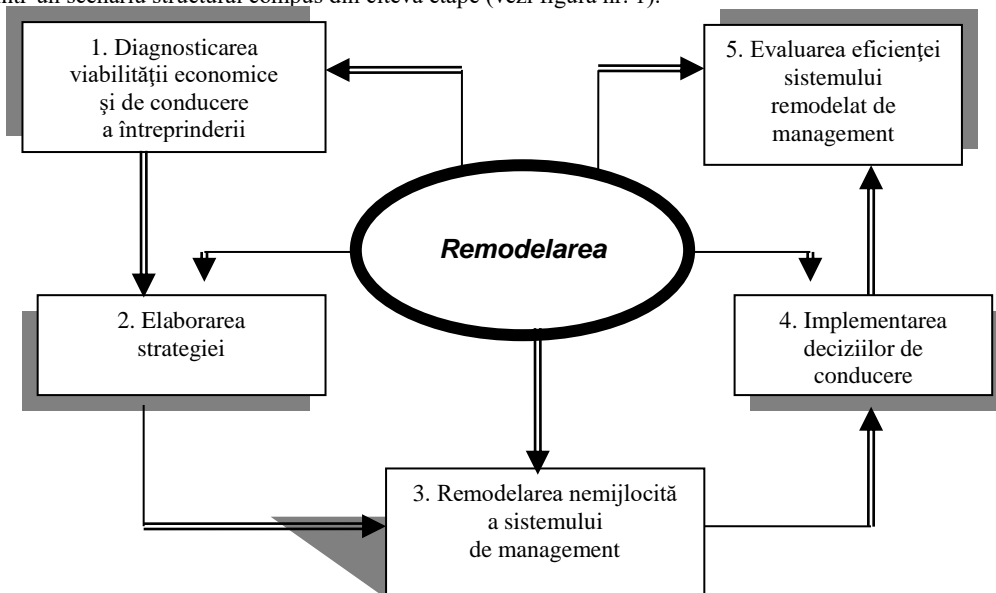


Figura 1. Remodelarea sistemului de management (Sursa: adaptat de autor)

Esența diagnosticului și a cercetărilor diagnostice se bazează pe câteva **principii**:

1. Analiza detaliată a potențialului economic al întreprinderii, realizat cu ajutorul instrumentelor de înregistrare și de prelucrare a informației specifice.
2. Oglindirea punctelor forte și slabe ale întreprinderii și cauzelor lor.
3. Formularea recomandărilor strategice și tactice și a cauzelor rezultatelor negative și pozitive.

Rezultatele diagnosticului influențează elaborarea planului strategic, ceea ce provoacă modelarea adecvată a sistemului managerial.

Ca urmare, considerăm noi, modernizarea instrumentarului de management, inclusiv îmbogățirea lui, constituie o acțiune și o activitate tot atât de complexă, cât și complicată de realizare în condițiile actuale.

Argumentele elaborate de noi sînt următoarele:

- în marea majoritate a cazurilor, mai ales, în perioada tranzitorie, întreprinderile sînt cointeresate în obținerea imediată a eficienței economice (beneficiului real);
- încă nu s-a format definitiv mentalitatea managerilor și a specialiștilor, orientată la realizările economice de lungă durată;
- majoritatea managerilor și a specialiștilor concep, intuiesc necesitatea schimbărilor în acest domeniu, însă doar o mică parte din ei depun efort real pentru a le implementa.

Rezultatele cercetării efectuate de noi demonstrează că este necesar de a atrage atenția la două aspecte fundamentale:

1. Ce sisteme, metode și tehnici de management corespund mai adecvat situației create, parametrilor constructivi și funcționali ai întreprinderii.

2. În ce măsură întreprinderea dispune de o metodologie adecvată care permite implementarea și utiliza-rea acestui instrument în vederea perfecționării competitivității în condițiile afirmării economiei de piață.

Conducerea rezultativă poate fi obținută numai atunci cînd există un sistem real de soluționare a sarcinilor de conducere. Dacă acest sistem este o parte organică a întreprinderii, prin acțiunile lui, se efectuează conduce-rea ei și el nu soluționează sarcini diferite de cele de conducere, atunci el poate fi conceput ca un sistem specia-lizat, deci sistem de conducere.

Sistemul de conducere este forma reală de întrupare a legăturilor de conducere. El apare sub forma unei materii reale prin intermediul căreia conducerea capătă conținut și expresie concretă, iar funcția de conducere – realizare practică. În realitate, activitatea de conducere este nu altceva decît funcționarea normală a sistemului de conducere.

Una din problemele importante cu care se confruntă fiecare sistem organizatoric este faptul că, la un moment anumit, el devine incapabil a face față evoluției exigențelor pieței. Conform opiniei managerilor societăți-lor pe acțiuni naționale și făcînd concluzie despre necesitatea schimbărilor structurale, putem afirma următo-a rea argumentare frecventă: schimbăm structura, deoarece se schimbă problemele cu care ne confruntăm, deci, și metodele de rezolvare a lor.

În calitate de *factori de influență* asupra structurii, evidențiem trei categorii: **obiectivele, strategia, factori interni și externi**.

Obiectivele reflectă starea dorită a **sistemului** (mai ales, a ieșirilor lui), care poate fi atinsă prin utilizarea resurselor întreprinderii.

Importanța evidențierii obiectivelor și strategiei ca variabile organizatorice determinante ale sistemului, este dictată de un șir de momente:

1. Obiectivele sînt reflecția subiectivă a esenței organizației, a funcției ei în sistemul social. Ele mijlocesc relația ei cu mediul și, ca etapă, determină prealabil natura întreprinderii, componentele ei (de resurse și sociale) și caracterul relațiilor dintre ele. În esență, ele formează baza pentru abordarea sistemică a formării întreprinderii.

2. Obiectivele sînt baza construcției criteriilor de evaluare a rezultatelor activității firmei, a identificării problemelor și a luării deciziilor și, de asemenea, a formării structurilor și a proceselor organizatorice.

În acest context, importanța majoră revine formulării **strategiei și politicii** întreprinderii, inclusiv, formu-larea obiectivelor. Strategia este determinarea obiectivelor durabile și a sarcinilor de bază ale întreprinderii, aprobarea direcțiilor de activitate, distribuirea resurselor necesare pentru realizarea acestor obiective. Politica întreprinderii, rezultată din strategie, adică în „indicații de comandă pentru elaborarea deciziilor într-o sferă anumită”, poate fi exprimată sub formă de principii clar formulate și limitări stabilite, set de decizii generale ce parvin de la nivelul superior.

După părerea noastră, obiectivele firmei se stabilesc sub formă de indicatori minimi (necesari) și maximi (de dorit) ai atingerii succesului. Indicatorii tipici ai obiectivelor strategice sînt nivelul rentabilității, rata profi-tului, volumul realizărilor, cota producției noi etc. Strategia, la rîndul său, cuprinde sortimentul producției și piața de desfacere a ei, piața diferitor tipuri de resurse, determină factorii care pot oferi priorități în lupta concu-rențială, direcțiile creșterii întreprinderii și a inovațiilor principale, determină direcția de baza a progresului științifico-tehnic și surse noi de sporire a eficienței activităților.

Practica managerială arată că este imposibilă stabilirea unei arii de control ideale. Ea variază de la o întreprindere la alta și chiar în cadrul aceleiași întreprinderi.

Aspectul final al proiectării organizatorice este determinarea posturilor, în acord cu acest concept, activitatea fiecărui salariat este orientată la cerințele postului pe care îl ocupă. Această formă de bază a specializării este stilul existenței întreprinderii astăzi, de fapt, este metoda diviziunii muncii și este hotărâtoare pentru departamentare. Mecanismul controlului eficienței poate fi îmbogățit prin legătura inversă cu fiecare etapă a procesului de proiectare, care ar face posibilă ameliorarea măsurilor organizatorice a însăși structurii manageriale. În genere, esențialul remodelării organizatorice constă în modificarea structurii, orientată spre sporirea motivației și eficienței, aplicarea soluțiilor structurale mai flexibile, precizarea diviziunii activității manageriale și delegării responsabilității, perfecționarea deciziei comunicației în cadrul întreprinderii.

Schimbările la întreprinderi, actualmente, sînt mult mai frecvente. Pentru majoritatea întreprinderilor naționale, modificările erau urmarea extinderii lor. Astăzi, ele sînt caracterizate în diversitatea variabilelor - de la eficiența cheltuielilor de producere pînă la diferențierea sortimentului producției, inclusiv, așa aspecte, precum, calitatea producției și atitudinea companiei către risc.

Definirea necesității în schimbare revendică următoarele calități:

1. Capacitatea a reacționa la tendințele apărute în ramură și piață;
2. Intellect și spirit de creație, care permite pe baza combinării valorilor cunoscute și necunoscute a pregăti întreprinderea către acțiuni în circumstanțe neprevăzute, a găsi posibilități pentru sporirea competitivității.

Făcînd o generalizare a celor cercetate și analizate în acest articol, noi concluzionăm că, la momentul actual, în cadrul mării majorități a întreprinderilor, se face tot mai accentuat fenomenul de „autodezvoltare”. Managerii nu posedă abilitățile necesare și nu depun efortul cuvenit în direcția de restructurare a sistemelor, a subsistemelor și a proceselor manageriale. Un factor important, în acest context, considerăm noi, este faptul că ei nu privesc întreprinderea din punct de vedere sistemic. Aceasta condiționează, în mare măsură, incapacitatea de previziune a managerilor, deoarece, deseori, fiind capabili să depisteze problemele cu care se ciocnește întreprinderea, nu pot determina impactul (dezvoltarea și influența) lor asupra celorlalte subsisteme ale întreprinderii. Astfel, obținem unele situații, în care managerii întreprinderilor producătoare nu rezolvă problema și nu exclud cauza ei, ci își îndreaptă efortul și efectuează cheltuieli pentru lichidarea urmărilor acestor probleme.

Bibliografie:

1. Bărbulescu, C., Băgu, C., *Managementul producției*, București, Editura Tribuna Economică, 2001.
2. Petrescu, I., *Management*, București, Editura Holding Reporter, 1991.