

CZU: 334.7

## **DIAGNOSTICUL – FAZĂ PREMERGĂTOARE PROCESULUI DE RESTRUCTURARE A ÎNTREPRINDERII**

Carolina TCACI, lector sup., U.S.B.

**“Nu există nimic mai veșnic decât schimbarea.”**

*Management of producer's industrial unit must be examine like ale the elements of the structural unity actual relations of thew (relations structural unity). Every process of system's change of management must begin with diagnosis's activity and to finish the same with it.*

*Like a management's method, the diagnosis is a process of factory's investigation and their structural unity.*

*It's very important for factory of Moldova to active changes in managerial's systems, it's become of influence of many factors such as: the loss of markets, high price of capital, the lower development of technology, the high price for energetic's resources and other.*

Managementul întreprinderii producătoare, fiind abordat ca un sistem, trebuie examinat din punct de vedere al totalității elementelor – subsistemelor - și a relațiilor dintre ele (subsisteme de legătură). Valorificarea maximă a resurselor întreprinderii producătoare poate avea loc numai în contextul restructurării managementului acesteia.

Conceptul tranziției la economia de piață îmbină mai multe nivele și modalități de reformare socio-economică. Un rol deosebit îi aparține nivelului microeconomic, unde, pe prim-plan, apar sistemele manageriale. Puterea agenților economici este condiționată de sistemele manageriale și particularitățile lor specifice pentru fiecare întreprindere, precum și de specificul tehnologiilor utilizate. În economia actuală schimbările tehnologice conturează tendințe spre decentralizarea activității și, în același timp, accelerarea proceselor de restructurare a întreprinderilor și sistemelor lor manageriale.

Necesitatea insistentă a restructurării sistemului managerial al întreprinderii producătoare apare în momentul acutizării crizei. La simptomele crizei se referă scăderea nivelului beneficiului, reducerea cotei de piață, reducerea nivelului lichidității etc. Cauzele acestor probleme sunt, după părerea noastră, modificările profunde ce au loc în mediul extern și incapacitatea întreprinderii de a face față cerințelor acestui mediu. În această situație, creată de inerția întreprinderii, drept sarcină strategică este considerată restructurarea sistemului managerial al întreprinderii producătoare.

Necesitatea restructurării sistemului managerial al întreprinderii producătoare este dictată de activitatea de piață a întreprinderii producătoare. Restructurarea sistemului managerial permite de a rezolva problemele ce condiționează criza întreprinderii producătoare.

În cazul R. M., analiza modificării structurii agenților economici confirmă în mod cert, că diminuarea puterii întreprinderilor nu a introdus în activitatea lor mai multă flexibilitate, adaptabilitate și competitivitate. Aceasta se explică prin faptul, că aceste modificări nu sunt corelate cu metodele, tehnicile și instrumentarul de management al schimbărilor tehnologice în conformitate cu cerințele pieței.

**Scopul general** al procesului de restructurare constă în implementarea de schimbări care ar permite funcționarea întreprinderii în condiții de eficiență majoră.

**Scopul concret** a procesului de restructurare a întreprinderii ține de specificul activității sale, de strategia de dezvoltare adoptată, scopurile specifice și rezultatele diagnosticului prerestructurare. De exemplu, ca scop de bază a procesului de restructurarea promovat la S.A. ”Răut” este creșterea eficienței funcționării întreprinderii fără atragerea mijloacelor împrumutate. Pentru obținerea acestui scop s-a preconizat de a utiliza următoarele strategii de restructurare:

- Crearea unui aparat de management profesionist capabil de a pilota, conduce, administra și gestiona întreprinderea în condiții de piață;
- Implementarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor moderne de management al producției în scopul adaptării sistemului de producție la relațiile de piață;
- Remodelarea structurii organizatorice, de conducere și de producție pentru aducerea în corespundere cu cerințele economiei de piață;
- Remodelarea subsistemului informațional al întreprinderii prin crearea rețelei computerizate în scopul creării condițiilor optime pentru luarea deciziilor de conducere;
- Acumularea capitalului fix în scopul efectuării unei eventuale modernizări a producției;
- Acumularea capitalului circulant necesar organizării activității eficiente a noilor subdiviziuni din cadrul întreprinderii (logistică, promovări, publicitate, dirijare și certificare a calității etc.);
- Promovarea complexului de traininguri pentru managerii de toate nivelurile de conducere în scopul acumulării cunoștințelor și schimbului de experiență în materie de activitate în condițiile de piață.

**Scopul restructurării sistemului de management** al întreprinderii constă în asigurarea creșterii eficienței managementului prin crearea rețelei informaționale locale și adâncirea cunoștințelor în domeniul activității întreprinderii în condițiile economiei de piață, care constituie o **direcție de restructurare** a întreprinderii în general.

Trebuie să recunoaștem, că activitatea mării majorități a întreprinderilor industriale în R M., la moment, mai este încă ineficientă: producție nerenabilă, creșterea pierderilor din activitatea de bază, capacități de producție neutilizate, obligațiuni față de buget și alți creditori, reduceri ale muncitorilor și funcționarilor.

Aproximativ aceiași situație exista și în marea majoritate a întreprinderilor foști “giganți” ai economiei naționale. Relativ viabile rămăneau doar întreprinderile din industria agroalimentară, necâtând la faptul că și aici existau destule probleme: utilaj și tehnologii învechite, pierderea piețelor de desfacere, produse necompetitive etc. Cea mai mare problemă rămâne, în acest context,

lipsa experienței și incapacitate managementului întreprinderii de a stopa progresarea crizei și a lua măsuri pentru îmbunătățirea situației.

Una din căile reale de depășire a crizei întreprinderilor mari este restructurarea acestora, adică modificarea structurii tehnologice, de producție, gospodărești, organizatorice, precum și a balanței în scopul lărgirii piețelor de desfacere, venituri și capital.

Restructurarea activității întreprinderii producătoare include implementarea schimbărilor, ce țin de modul de viață și activitate a companiei, producție și crearea circulației valorilor sub forma produselor și serviciilor. Mai ales, se face simțită necesitatea acestor schimbări în sistemul de management al întreprinderii.

Determinarea gradului și a concentrării schimbărilor, precum și acțiunile strict necesare pentru dirijarea acestor schimbări sunt sarcini, ce conțin un anumit grad de risc. Ca urmare, restructurarea reprezintă o activitate serioasă, care necesită un management corect și participarea tuturor sistemelor și subsistemelor de management. Totodată, schimbările imprevizibile ce caracterizează economia de piață în general și, în special cele dictate de concurență, impun caracterul discontinuu al restructurării.

Periodic evaluarea activității demonstrează necesitatea schimbărilor în activitatea administrativă, cu scopul de a se adapta restricțiilor și cerințelor de care se ciocnește întreprinderea atât în activitatea internă, cât și la scară internațională.

Orice proces de restructurare sistemică a managementului trebuie să pornească de la activitatea de diagnosticare și, în viziunea noastră, să sfârșească la fel cu ea. Respectiv, diagnosticul prerestructurare ne permite să stabilim coordonatele de la care pornim și care trebuie să fie modificate, atunci diagnosticul postrestructurare ne permite să evaluăm eficiența restructurării sistemului managerial.

Ca metodă de management, **diagnosticarea** este procesul de cercetare a întreprinderii și a subsistemelor sale structurale sau procesuale prin utilizarea unui instrumentar economic, financiar sau managerial specific în scopul depistării coordonatelor cantitative, calitative și cauzale ce urmează a fi modificate pentru revigorarea sistemului (întreprinderii) în întregime.

În calitate de *particularități ale diagnosticării* menționăm:

- Diagnosticarea constituie activitatea premergătoare elaborării strategiei de dezvoltare a întreprinderii prin stabilirea coordonatelor punctelor forte și punctelor slabe;
- Diagnosticarea trebuie să însoțească orice proces nu numai de elaborare, dar și de implementare a schimbării pentru a avea posibilitatea de a introduce, în caz de necesitate, corectări;

- Diagnosticarea este un proces de verificare prealabilă a ipotezei atunci, când se adoptă decizii de importanță diversă;
- Diagnosticarea este parte componentă a metodologiei restructurării manageriale, economice sau financiare a întreprinderii;
- Diagnosticarea ține atât de evaluarea mediului intern al întreprinderii, cât și a mediului extern al ei. Dat fiind acest fapt, se efectuează o investigație complexă a poziției interne și externe a întreprinderii.

Viabilitatea de lungă durată a întreprinderii depinde de capacitatea managerilor de a introduce schimbările necesare pentru minimizarea pericolelor și utilizarea la maxim a oportunităților, depășirea punctelor slabe și intensificarea punctelor forte, respectiv, a capacității managerilor de a depista în rezultatul diagnosticării punctele „vicioase” și a punctele „virtuoase” în activitatea întreprinderii.

În cazul întreprinderilor din Moldova este vădită necesitatea restructurării de diferit grad, dat fiind faptul, că practic toate întreprinderile au suportat influența negativă a unor factori atât de ordin obiectiv, cât și de ordin subiectiv: pierderea piețelor de desfacere, căderea nivelului tehnologic, creșterea costului capitalului, creșterea prețului la resurse energetice, scăderea puterii de cumpărare a populației, etc.

### **Bibliografie**

1. Bâgu, C., Deac, V. Strategia firmei. Editura Expert, București, 2001.
2. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion. Management. Editura Economică, București, 1999.
3. Niculescu, M. Diagnostic global strategic. Editura Economică, Buc., 1997.
4. Verboncu, Ion. Manageri & Management. Editura Economică, București, 2001.