

*TCACI Carolina, dr., conf. univ., USARB
SUCIU Cristina, drd., UPET*

The approach of enterprise management as a system is characterized by the fact that managerial functions are no longer treated as individual units. This time, they insist on assembling them, aiming to achieve a normal and efficient functioning of the managerial system. It is in this context that emphasis is placed on the system, the subsystem and its objectives, which are assured of a central position. Thus treated, the other elements, including functions, are addressed only as means, which contribute to the achievement of the goals set by the manager. In order to maximize the potential of the economic unit's resources, the corresponding functions and subsystems should not be considered independent, and they will be integrated organically into the overall effort to achieve the enterprise's overall objectives and ensure the efficiency of the system that it represents.

Keywords: sistem, systemic approach, systemic enterprise management.

Abordarea modernă a problemelor de management al întreprinderilor se bazează, într-o tot mai mare măsură, pe aplicarea conceptelor de sistem în domeniul întreprinderii. În lumea managerială, întreprinderea se tratează ca un sistem deschis, la baza conducerii căreia stă conceptul sistemic al mediului extern și mediului intern.

Abordarea managementului întreprinderii ca sistem se caracterizează prin faptul că funcțiile manageriale nu mai sunt 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 obiectivele sale, cărora li se asigură o poziție centrală. Astfel tratate, celelalte elemente, printre care și funcțiile, sunt 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 urmând a fi integrate organic în efortul general pentru realizarea obiectivelor generale ale întreprinderii și asigurarea eficienței funcționării sistemului pe care îl reprezintă.

În opinia savantului Ion Petrescu, prin *sistem* se înțelege un ansamblu ordonat de elemente caracterizate prin interconexiune și interacțiune, capabil să realizeze, sub acțiunea a diverși stimulenți, un anumit obiectiv, cu anumite performanțe [3, p.191].

Generalizând concepțiile diferitor autori, prin *sistem* se înțelege un grup de elemente care formează un întreg, care interacționează și funcționează în scopul realizării unui obiectiv comun [3; 2].

În viziunea noastră, prin noțiunea grup de elemente se înțelege partea constitutivă a unui întreg complex, partea esențială sau factorii activi ai acestuia. În contextul sistemului managerial, elementele ce îl formează sunt considerate subsisteme ale acestuia. Conceptul de sistem și abordare sistemică au o largă aplicabilitate în diferite domenii ale tehnicii, economiei, managementului ș.a., fiecare dintre acestea sau diferitele lor părți componente fiind considerate sisteme de un anumit tip. O caracteristică esențială a abordării sistemice a problemelor manageriale o constituie faptul că ceea ce poate fi considerat sistem într-un context dat poate fi doar o componentă a unui sistem într-un alt context sau un subsistem aparte. Viziunea sistemică este utilizată cu succes atât în cercetările științifice, cât și în praxis, pentru rezolvarea problemelor legate de prognozarea, proiectarea și conducerea sistemelor tehnice, în biologie, în psihologie, în politică, în economie etc. După anii 50 ai secolului trecut, abordarea sistemică este utilizată drept principiu în luarea deciziilor în diverse sfere de activitate – financiară, comercială, de producție, de personal.

Fondator al conceptului de viziune sistemică este biologul Ludvig von Bertalanffy, care, în lucrările sale, a încercat să prezinte generalitățile ce caracterizează organizațiile complexe de natură atât biologică, cât și socială. L. Von Bertalanffy definea sistemul drept un complex de elemente ce interacționează.

Există diverse definiții ale noțiunii de sistem, dar, practic, toate utilizează trei unități componente: elemente, legături, particularități. Astfel, Mesarovic și Takahara definesc sistemul drept un ansamblu de elemente cu legături și particularități [4].

Elementele sunt părțile simple, indivizibile ale întregului (sistemului), iar legăturile caracterizează raportul dintre elemente și influența asupra sistemului în întregime. De asemenea, considerăm sistem și totalitatea legăturilor ce există între elementele întregului. Sistemul constă din sisteme aparte, numite subsisteme și, la rândul său, constituie un subsistem al altui întreg major. Elementele sistemului vor fi considerate subsisteme, dacă se cercetează structura lor.

Din punct de vedere al complexității, se evidențiază sisteme simple și complicate, iar în dependență de gradul de predictibilitate a comportamentului sistemului putem avea sisteme determinate și stohastice.

Sistemele, create de om, sunt atribuite la categoria sistemelor scopale. Scopurile în acest caz pot fi fixate de creatorii sistemelor sau de oamenii care constituie elemente ale sistemului. Sistemul de legături între elementele întregului este considerat structură a sistemului.

Sistemul, adică dependența formală între particularitățile și proprietățile observate, constituie obiectul cercetării teoriei sistemelor. Limbajul utilizat pentru descrierea sistemului este cel al teoriei informaționale, al teoriei acțiunilor-țintă și al teoriei identificării [4].

Metodele moderne de adaptare a întreprinderii la mediul său extern s-au dezvoltat în conformitate cu abordarea acestuia din punct de vedere sistemic. „Revoluția cibernetică” și-a găsit exprimare materială în automatizarea conducerii întreprinderii prin intermediul construirii prin anii 60 ai secolului trecut a sistemelor automatizate de dirijare a procesului de producție, bazate pe analiza structurilor organizaționale. În ceea ce privește procesele, accentul era pus în exclusivitate pe procesele tehnologice. Cu timpul, este sesizat faptul că managementul reușit al sistemelor economice și de producție trebuie să se sprijine pe cunoașterea tuturor proceselor ce au loc în cadrul întreprinderii.

Astfel, are loc o reorientare în construirea sistemelor automatizate de dirijare la procesele și conceptele de management. Cercetările în domeniu au demonstrat că, de rând cu intuiția și spiritul antreprenorial, în management trebuie să se utilizeze sisteme complexe și metodologia decizională științifică. În acest context, pe prim plan iese principiul abordării sistemice a managementului.

În management, prin noțiunea de abordare sistemică se subînțelege un mod de gândire sistematizat, conform căruia procesul de argumentare a deciziei se bazează pe determinarea scopului general al sistemului și subordonarea succesivă a subsistemelor, a planurilor de activitate și dezvoltare, a indicatorilor și criteriilor de activitate. Utilizând viziunea sistemică, managerii cercetează logic obiectul conducerii, ceea ce permite evidențierea esenței lui: proceselor, structurii și organizării, legităților dezvoltării, căilor și metodelor optime de dirijare.

Reieșind din realitatea existentă, concluzionăm că nu procesele trebuie adaptate la activitatea întreprinderii, ci întreprinderea trebuie să se conformeze proceselor pentru a asigura realizarea scopului său. Conducerea strategică este destinată să elaboreze decizii, coordonând activitatea diverselor subdiviziuni. O astfel de abordare permite managerilor să formuleze alternative decizionale și căi eficiente de adaptare a întreprinderii la exigențele mediului extern schimbător și turbulent.

Prin cele expuse anterior argumentăm valoarea metodologică a abordării sistemice în management. D.Cleland și W.King formulează viziunea proprie asupra valorii abordării sistemice a managementului, considerând că cercetarea categoriilor analizei sistemice formează baza logică și consecutivă a procesului decizional. Aceste categorii dezvăluie relațiile dintre elementele problemei în așa mod, încât face posibilă evidențierea și studierea fiecăreia din ele. Sarcina principală, în acest context, consideră D.Cleland și W.King, constă în a-i îndemna pe fiecare din factorii decizionali și analiticieni de a formula întrebări „corecte”, deoarece un răspuns concret la o întrebare inutilă este și el inutil. Această situație, în viziunea savanților D.Cleland și W.King, se transformă în axiomă [1].

În anii 60 ai secolului XX au fost elaborate elementele teoretice și metodologice ale „dinamicii industriale”. Drept suport de cercetare a servit concepția sistemului cu legături inverse, studierea proceselor decizionale, modelarea experimentală a sistemelor complexe și mijloacele computerizate de imitare a proceselor reale în bază de modele matematice. Rezultatele acestor cercetări sunt oglindite în lucrările lui J.Forrester, care le-a caracterizat drept „procedee de studiere a comportamentului sistemelor complexe, care arată în ce mod politica, deciziile, structura și reținerile în interacțiunea lor influențează asupra creșterii și stabilității” [5]. Savantul abordează structura oricărei întreprinderi drept o rețea de repere decizionale legate unul de altul prin fluxuri informaționale și legături inverse.

Procesul decizional în cadrul întreprinderii moderne este complicat și multidimensional. Deseori, adoptarea deciziilor se face în condiții de incertitudine, dat fiind faptul că factorii exogeni de influență sunt schimbători și

imprevizibili. Pentru a efectua trecerea la condiții de certitudine, în viziunea noastră, este necesară obținerea informației noi: la momentul potrivit, în volum necesar și de un grad înalt de precizie. Drept mijloc de realizare a acestei treceri este crearea sistemului informațional integrat al întreprinderii.

În raport cu complexitatea unui sistem global, se determină o anumită ierarhie a sistemelor și un anumit număr de subsisteme. Ca regulă generală, oricărui proces sau fapt identificabil i se poate asocia un sistem.

Viziunea sistemică favorizează dezvoltarea managementului ca știință și ca activitate practică, creând suportul teoretico-metodologic necesar pentru constituirea unei conduceri cu adevărat integre. Marea varietate a sistemelor poate fi grupată după anumite criterii (tabelul 1).

Tabelul 1. Clasificarea sistemelor conform diferitor criterii

<i>Criteriul</i>	<i>Tipul sistemului</i>	<i>Caracteristica sistemului</i>
În raport cu domeniul	Sisteme materiale	Au corespondent concret în realitatea înconjurătoare
	Sisteme abstracte	Pot avea existență numai în gândirea analistului: noțiuni, ipoteze, idei etc.
În raport cu originea	Sisteme stabile	Sunt acelea care rămân constante o perioadă lungă de timp
	Sisteme organice adaptive	Se pot schimba structural sau funcțional în raport cu anumiți factori ai mediului în care se desfășoară
După relațiile cu mediul ambiant	Sisteme închise	Nu efectuează comunicarea cu mediul ambiant
	Sisteme deschise	Funcționează cu modificări continue ale componentelor lor sub influența factorilor mediului

Sursa: elaborat de autor în rezultatul sintezei surselor bibliografice

Ne vom referi în continuare la sistemele deschise, deoarece obiectul nostru de studiu – sistemul managerial al întreprinderii - constituie un sistem deschis, organic adaptiv, funcționând cu modificări continue ale componentelor sale, sub influența factorilor mediului.

În cercetarea efectuată, optăm pentru evidențierea rolului deosebit al sistemului managerial ca factor decisiv de reglare a activității și asigurare a viabilității întreprinderii.

Sistemul managerial este un ansamblu coerent de metode și proceduri manageriale, prin care se asigură cadrul necesar funcționării întreprinderii sub toate aspectele ei. În acest context, obiectivul managementului întreprinderii constă în adoptarea deciziilor menite să asigure funcționarea unității și dezvoltarea sa economico-socială [3, p.193].

În contextul celor expuse mai sus, sistemul managerial este influențat și se supune sistemului mediului exterior și sistemului mediului interior.

Sistemul de management funcționează într-un mediu dinamic, pe care îl influențează și care, la rândul său, îl influențează. Conținutul sistemului este redat de următoarele componente (tabelul 2).

Tabelul 2. Conținutul sistemului managerial al întreprinderii

Componenta	Noțiunea ce determină componenta
Obiective	Rațiune, suport motivațional și finalitate a sistemului managerial
Statica sistemului	Componenta constructivă
Dinamica sistemului	Componenta funcțională (relațiile dintre elementele sistemului)

Sursa: elaborat de autor în rezultatul sintezei surselor bibliografice

Proprietățile de bază ale sistemului managerial sunt expuse în tabelul 3.

Tabelul 3. Proprietățile de bază ale sistemului managerial

Proprietatea sistemului	Conținutul proprietății	Exprimarea
Structurabilitatea	Proprietatea sistemului de a fi structurat, respectiv de a avea o structură, în concordanță cu obiectivele preconizate	Structura de conducere a întreprinderii
Decompozabilitatea	Prin ea se înțelege proprietatea sistemului de a se discompune în părți interdependente	Postul, funcția, nivelul ierarhic, compartimentul
Funcționalitatea	Se referă la faptul că sistemul poate realiza în timp implicația stimul-răspuns	Relațiile organizatorice
Realizabilitatea	Se referă la proprietatea sistemului de a fi realizat conceptual sau practic	Proiectarea și analiza structurii organizatorice

Sursa: elaborat de autor în rezultatul sintezei surselor bibliografice

Capacitatea sistemului de management de a atinge un anumit nivel de performanță exprimă starea sistemului. Aceasta poate fi definită printr-un ansamblu de variabile ale elementelor și relațiilor ce caracterizează proprietățile calitative și funcționalitatea sistemului de conducere [3, p.191].

Conceput ca un sistem, managementul întreprinderii se compune dintr-un ansamblu de variabile de intrare și dintr-un ansamblu de variabile de ieșire (tabelul 4).

Tabelul 4. Componentele sistemului de management al întreprinderii

Variabilele sistemului de management al întreprinderii	Tipul variabilei	Conținutul
Variabile de intrare	Controlabile prin deciziile manageriale	Cantitatea și calitatea producției și a produselor, nivelul costurilor, bugetul de publicitate, rata profitului etc.
	Ce nu pot fi controlate direct prin deciziile manageriale	Acțiunile concurenței, costul materiilor prime ș.a.variabile care emană de la mediul înconjurător al întreprinderii.
Variabilele de ieșire	Variabile primare	Poziția comercială a întreprinderii, profitul etc.
	Variabile secundare	Nivelul stocurilor, vitezei lor de circulație, capacitatea de utilizare a parcului de transport etc.

Sursa: elaborat de autor în rezultatul sintezei surselor bibliografice

Abstractizându-ne de la cercetarea sistemului managerial din punct de vedere al producției și, reieșind din cele sus-menționate, propunem efectuarea analizei sistemului managerial al întreprinderii conform modelului din figura 1.

Analiza sistemului de management propus va fi efectuată în contextul înscrierii acestuia în sistemul mediului extern, deoarece fiecare întreprindere, indiferent de caracteristicile sale individuale, este afectată, într-o măsură mai mare sau mai mică, de modificările în acest mediu, iar impactul lui asupra activității întreprinderii este imprevizibil. În acest context, managementul întreprinderii trebuie să dea dovadă de un înalt profesionalism, pentru a reuși să se adapteze la influența factorilor mediului extern.

În contextul asigurării viabilității întreprinderii ca sistem economic și managerial, în opinia noastră, are o importanță deosebită conștientizarea de către manageri a faptului că elementele mediului intern și extern reprezintă un sistem, fiind necesară corelarea lor în așa mod ca acestea să formeze un tot întreg. Deci, pentru asigurarea viabilității sale, întreprinderea trebuie să funcționeze ca un sistem integrat, interacționând eficient cu mediul său extern.

Noțiunea de integrare a sistemului cuprinde două idei complementare și anume: gruparea elementelor sistemului care constituie atât componenta constructivă, cât și componenta funcțională a acestuia și coordonarea mai multor elemente în vederea reunirii lor în unul singur [3, p.193].

Suportul integrării sistemului managerial în cadrul întreprinderii îl constituie interdependența funcțiilor. De aceea, evidențierea și formalizarea legăturilor și interdependențelor dintre funcții reprezintă operații anterioare construirii unui sistem integrat al întreprinderii.

Ca urmare, în fiecare fază a procesului managerial integrat se tratează și se utilizează informații asociate diferitor activități a întreprinderii, care sunt strâns unite între ele. Se are în vedere legătura și interinfluența dintre activitatea de desfacere, cea de producție, cea de aprovizionare și, în final, cea financiară, care reprezintă principalele sarcini ale studiului necesar pentru construirea unui sistem managerial integrat.

Înțelegem prin *sistem managerial integrat* un ansamblu coerent de proceduri automatizate, a căror utilizare se bazează pe aplicarea metodelor manageriale, care permit pregătirea și adoptarea deciziilor eficiente.

Se denumesc *subsisteme* părțile componente sau procesele elementare care sunt necesare pentru formarea unui sistem [3]. La rândul lui, fiecare subsistem poate fi descompus în mai multe subsisteme, cu un grad mai mare de precizie.

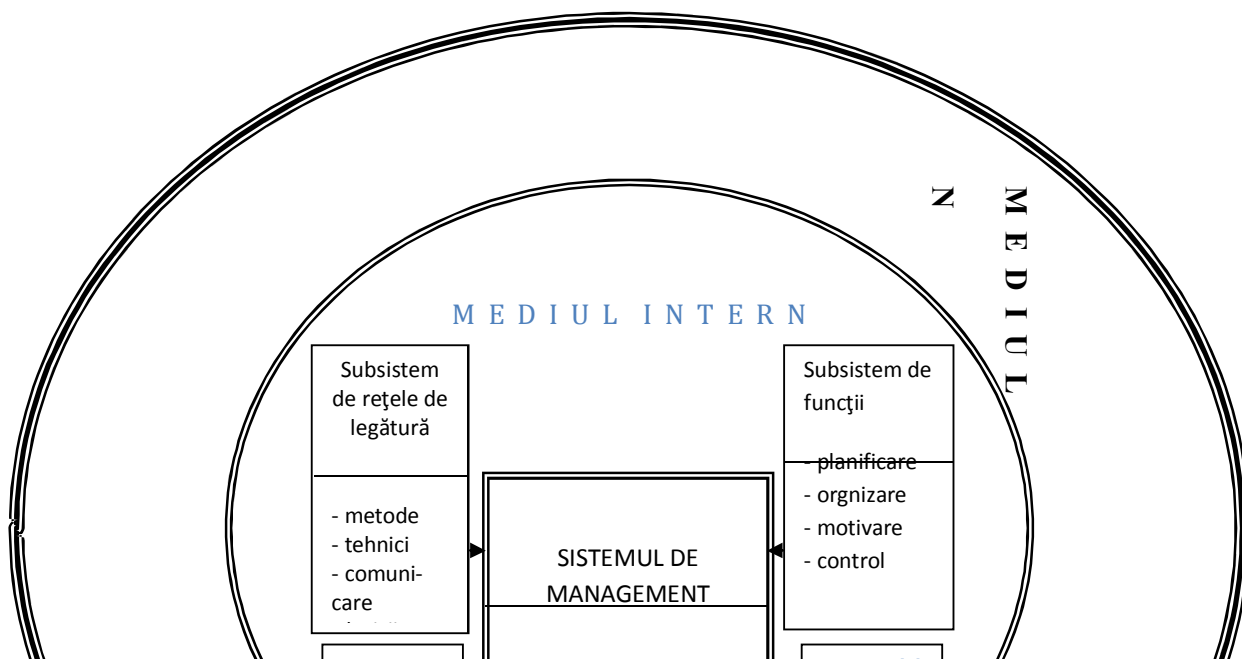


Figura 1. Schema modelului sistemic al managementului al întreprinderii

Sursa: elaborat de autor în rezultatul sintezei surselor bibliografice

Tratarea sistemică a funcțiilor de management, pe lângă luarea în considerare a evoluțiilor lor separate, necesită și analiza relațiilor dintre ele. Dacă e să efectuăm cercetarea funcțiilor manageriale și a raporturilor dintre ele la nivel de întreprindere, constatăm că la momentul actual e necesară o altă abordare. Modificarea viziunii este dictată de faptul că dacă cu 40-50 ani în urmă prioritatea revenea funcțiilor de organizare și control, în conceperea și exercitarea cărora se manifestau influențe puternice, atunci în managementul întreprinderii moderne funcțiile de planificare, motivare și organizare tind să joace un rol relativ mai important. Larga abordare a întreprinderii și, în special, a managementului ei ca sistem, constituie o dovadă de necontestat în această privință.

Abordarea separată a sistemului de funcții ale managementului și a legăturilor sistemică între ele a contribuit la evidențierea specificului componentelor procesului de management și, într-o anumită măsură, a complexității sale, inclusiv a multiplelor fațete pe care le implică. În practică, funcțiile manageriale trebuie abordate în ansamblul său, tratându-le în strânsa lor interdependență.

Așa dar, concluzionăm noi, abordarea întreprinderilor ca sistem implică analiza în calitate de elemente componente a funcțiilor manageriale, tratate ca subsisteme ale sistemului managerial al acesteia. Cercetarea și analiza separată a sistemului de funcții ale managementului și interăpturii lor organice influențează substanțial calitatea și eficacitatea totalității proceselor de management în direcția scăderii lor. Susținem aceasta, deoarece în procesul cercetării și analizei efectuate la o serie de întreprinderi s-a dovedit că abordarea interdependentă a funcțiilor manageriale este determinată de caracterul sistemic al întreprinderii astfel, încât orice deficiență managerială duce la scăderea profitabilității și eficienței activității acesteia.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

11. Anderson K., Mc Adam R. Choosing the best business improvement strategy: the effects of organisational size and sector on management decision-making. În: Journal of general management (Oxford), nr. 1, 2006, Vol.32, p. 13-29.
12. Management. Teorie și practică / Gerald A.Cole; trad.din l.engl.: Sonia-Carmen Munteanu. Chișinău: Î.E.P. Știința, 2006 (Combinatul Poligr.). 456 p. – ISBN 978-9975-67-357-6
13. Petrescu I. Management. București: Ed. Holding Reporter, 1991. 429 p. – ISBN 973-95144-9-9
14. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. Москва: Мир, 1973. 344 p.
15. Форрестер, Джей. Принципы системы. (2-е изд.). Перев. с англ. Сизтл: Pegasus Communications, 1968. p. 391.