

**Ministerul Educației, Tineretului și Sportului  
al Republicii Moldova  
Universitatea de Stat “Alec Russo” din Bălți  
Facultatea Economie**

**ECONOMIA REGIONALĂ:  
PROBLEMELE ȘI PERSPECTIVELE  
DEZVOLTĂRII**

Conferință științifică internațională  
24-25 iunie 2005

Volumul II

**Bălți, 2005**

CZU 33 (063): 378.4 (478)

Materialele conferinței sînt recomandate spre publicare  
de Senatul Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării, conf. șt. int. (2005, Bălți). Economia regională: problemele și perspectivele: conf. șt. int., 24-25 iunie, 2005 / Univ. de Stat „Alec Russo”, Bălți; Col. red. Alexandru Frecăușan. Min. Educației, Tineretului și Sportului al Republicii Moldova. Fac. Economie. – Bălți: Presa universitară bălțeană, 2005. În 2 vol.; Vol. II. –p. 140

ISBN 9975-931-90-1

100 ex.

33 (063): 378.4 (478)

**Responsabilitatea asupra conținutului materialelor revine  
în exclusivitate autorilor**

Tehnoredactare: **Liliana MUSTEAȚĂ**

Tiparul: Tipografia Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți

© Universitatea de Stat „Alec Russo”, 2005

ISBN 9975-931-90-1

## **Colegiul de redacție:**

Redactor-șef: **Alexandru FRECĂUȚAN**, doctor habilitat, profesor universitar

Redactor-șef adjunct: **Mihail SERBUȘCA**, doctor, conferențiar universitar

Redactor responsabil: **Gheorghe PLĂMĂDEALĂ**, doctor, conferențiar universitar

Redactor coordonator: **Andrei BALÎNSCHI**, doctor, conferențiar universitar

Membri: **Ala TRUSEVICI**, doctor, conferențiar universitar  
**Gheorghe BULAT**, doctor, conferențiar universitar  
**Valeriu CONUP**, doctor, lector superior

Secretar responsabil: **Elena GONȚA**

## CUPRINS

<b>III. Problemele contabilității, fiscalității și analizei economico-financiare</b> . . . . .	6
<i>Alexandru FRECĂUȚEANU; Gheorghe BULAT</i> , Perfecționarea contabilității consumurilor indirecte de producție ale sectorului zootehnic . . . . .	6
<i>Igor BALAN; Gheorghe BULAT; Valeriu CONUP</i> , Cu privire la perfecționarea contabilității înregistrării produselor pomicole . . . . .	9
<i>Gheorghe BULAT; Vadim COJOCARI</i> , Perfecționarea calculării costului producției sfeclei pentru zahăr . . . . .	13
<i>Gheorghe BULAT; Tatiana COJOCARI</i> , Cu privire la calcularea costului producției vităritului pentru lapte . . . . .	17
<i>В. И. КОЛУП; И. М. БАЛАН</i> , Общие подходы к определению существенности в аудите . . . . .	20
<i>Gheorghe BUNESCU</i> , Abordarea simplificată față de estimarea riscului de creditare în activitatea bancară . . . . .	24
<i>Галина УЛИАН; Юлия КЭПРИАН</i> , Методика проведения комплексной ревизии . . . . .	30
<i>Iurie BEȘLIU</i> , Particularitățile diagnosticului financiar în evaluarea și gestiunea valorii întreprinderii la diferite etape ale ciclului de viață . . . . .	48
<i>Oleg PETELCA</i> , Succesul obținerii creditului bancar . . . . .	53
<i>Анна ВЛАДЫЧЕК</i> , Вариантности способов учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции в системе управления . . . . .	60
<i>Radu ASAVETEI</i> , Resursele financiare publice ca mijloc de realizare a obiectivelor economice și sociale . . . . .	68
<i>Dumitru LASCU</i> , Perfecționarea mecanismului de finanțare a serviciilor medicale . . . . .	71
<i>Viorel LIPII</i> , Problemele fiscalității în Republica Moldova și căile de ameliorare ale lor . . . . .	76
<i>Alecu Ionel CIPRIAN</i> Utilizarea pentagonului în reducerea incertitudinii de evaluare a riscului de faliment . . . . .	80
<b>IV. Aspecte de dezvoltare a managementului și marketingului întreprinderilor mici și mijlocii</b> . . . . .	87
<i>Natalia BURLACU</i> , Particularitățile managementului moldovenesc și compararea lor cu tendințele mondiale în gestiunea organizației . . . . .	87
<i>Nicolae ȚURCANU; Alexandru TURCU</i> , Mecanismele sociale în cadrul dezvoltării relațiilor economice . . . . .	94

<i>Valentina POSTOLACHI</i> , Unele aspecte ale managementului resurselor umane în perioada de tranziție la economia de piață . . . . .	96
<i>C.P. ПАСЕКА</i> , Корпоративная культура как фактор эффективного управления персоналом . . . . .	99
<i>Carolina TCACI</i> , Diagnosticul – fază premergătoare procesului de restructurare a întreprinderii . . . . .	105
<i>И.В. ЗЕЛЕНЦЕВА</i> , Основные направления исследования интеллектуального потенциала менеджеров предприятия (на примере АО Бельцкий хлебокомбинат) . . . . .	109
<i>Лилия ЛЯНКА</i> , Качественные и количественные методы оценкм эффективности маркетинга . . . . .	117
<i>Maria DODU</i> , Importanța implementării strategiilor intraindustrii din complexul agroindustrial în baza industriei lactatelor (în baza întreprinderii S.A. „Incomlac” . . . . .	121
<i>Natalia COJOHARI</i> , Abordarea strategică a firmelor în condițiile mediului concurențial . . . . .	125
<i>Ion LAȘTUR</i> , Aspecte informaționale ale managementului personalului	133
<i>Arcadie ZASTAVNEȚCHI</i> , Strategia firmei - pîrghia inițială a managementului schimbării . . . . .	138

### III. PROBLEMELE CONTABILITĂȚII, FISCALITĂȚII ȘI ANALIZEI ECONOMICO-FINANCIARE

#### PERFEȚIONAREA CONTABILITĂȚII CONSUMURILOR INDIRECTE DE PRODUCȚIE ALE SECTORULUI ZOOTEHNIC

Alexandru FRECĂUȚEANU, dr. hab., prof. univ., U.A.M.  
Gheorghe BULAT, dr., conf. univ., U.S.B. "Alecru Russo"

*At present some accountants distribute the indirect consumption of the production of the veterinarian sector in a mode of non-personalized, proportional with total sum of retribution of the milker's work, overseers of the animals and other personal base, without taking into consideration the obtained results. The practic solution of the distributing problem of indirect consumption of the production of veterinarian sector it's selfillustrated among the execuples. Such a modality permits calculating more oboectively the efficiency of some concrete smoll branches, constributing at their using directly, rationally and argumentated.*

Unii contabili (inclusiv din gospodăria "Chipagro" S.R.L. amplasată în județul Soroca) consideră că **S.N.C. 6 "Particularitățile contabilității la întreprinderile agricole"** are totalmente un caracter facultativ și, prin urmare, prevederile lui nu sunt obligatorii pentru subiecții antreprenorialului agricol. Pornind de la aceste premise, ei repartizează consumurile indirecte de producție ale sectorului zootehnic în mod depersonalizat, proporțional cu suma retribuirii muncii mulgătoarelor, îngrijitoarelor de animale și altui personal de bază, fără a lua în considerație rezultatele obținute (de exemplu, contabilitatea și calcularea laptelui muls, sporul în masă vie înregistrat etc.).

Însă afirmația că standardul sus-numit are un caracter facultativ este justă doar parțial și se referă numai la dispozițiile lui care reglementează modul de contabilizare a consumurilor, inclusiv celor indirecte de producție. Toate celelalte prevederi ale actului normativ în cauză (cum ar fi, de exemplu, trăsăturile inerente activității agricole, componența și clasificarea activelor biologice, estimarea animalelor și plantațiilor perene etc.) au un caracter universal și obligatoriu, urmând ar fi aplicate de către toți subiecții antreprenorialului agricol.

Totodată menționăm că în paragraful 62 al S.N.C. 6 sunt specificate și concretizate doar particularitățile evidenței și repartizării consumurilor indirecte de producție cu nominalizarea soluțiilor practice posibile la capitolul determinării capacității potențiale de producție, componenței consumurilor variabile și constante, precum și a bazei pentru atribuirea acestor

ra la unele sau altele obiecte de evidență din producția de bază a întreprinderilor agricole. Normele generale la acest capitol (care, de altfel, se extind asupra tuturor persoanelor juridice și fizice ce desfășoară activitate de antreprenariat) sunt expuse în paragrafele 11-13 ale S.N.C. 2 “Stocurile de mărfuri și materiale”, cerințele cărora trebuie respectate și de unitățile agricole. În linii mari aceste cerințe sunt următoarele:

- delimitarea consumurilor indirecte de producție în consumuri variabile și consumuri constante cu repartizarea lor ulterioară distinctă;
- includerea consumurilor constante în costuri doar în cota-parte determinată de gradul de valorificare a capacității normative;
- argumentarea profundă a bazei pentru repartizarea consumurilor indirecte, pornind de la condițiile de gospodărire și obiectivele preconizate.

Din cerințele expuse mai sus rezultă că aparatul contabil al întreprinderii “Chipagro” S.R.L. și al altor gospodării înregistrează și repartizează incorect consumurile indirecte de producție, neglijând primele două dispoziții și soluționând-o superficial (în mod arhaic) pe cea de-a treia. Într-adevăr, în anumite condiții suma salariului calculat poate servi drept bază pentru repartizarea consumurilor indirecte de producție (printre altele, în gospodăriile agricole din fosta U.R.S.S. anume așa și se proceda în perioada dintre 1934 și 1969). Dar pentru aceasta e necesar ca gradul de mecanizare a proceselor tehnologice și ponderea cheltuielilor de muncă vie să nu difere semnificativ pe subramuri (grupe de animale întreținute). În realitate lucrurile sunt de altă natură. De exemplu, la producerea laptelui (chiar și în condițiile actuale dificile) multe lucrări sunt mecanizate (mulsul, distribuirea nutrețurilor, adăpatul, evacuarea gunoiului de grajd etc.), pe când la creșterea porcilor majoritatea operațiilor sunt efectuate manual. Aceasta condiționează denaturarea rezultatelor repartizării consumurilor indirecte, fapt care la rândul său generează sporirea neîntemeiată a costurilor în unele subramuri (în cazul dat la creșterea porcilor) și respectiv diminuarea acestora în alte subramuri (în cazul dat la întreținerea bovinelor).

În prezent drept bază optimă de repartizare a consumurilor indirecte de producție ale sectorului zootehnic poate fi considerată suma consumurilor directe (cu excepția valorii nutrețurilor). Asemenea bază elucidează adecvat influența tuturor factorilor economici și organizatorici (înzestrarea cu mijloace fixe, nivelul de motivare materială a muncii, cooperarea cu alte subdiviziuni ale întreprinderii etc.), excluzând totodată repartizarea repetată (dublă) a consumurilor indirecte la capitolul nutrețurilor de fabricare proprie.

Soluționarea practică a problemei repartizării consumurilor indirecte de producție ale sectorului zootehnic este ilustrată în continuare printr-un exemplu.

**Exemplu.** Suma totală a consumurilor directe vizând întreținerea bovinelor pentru lapte a constituit 300000 lei (inclusiv valoarea nutrețurilor – 140000 lei), iar la întreținerea bovinelor pentru carne – 200000 lei (inclusiv valoarea nutrețurilor – 85000 lei). Suma consumurilor indirecte de producție ale fermei este egală cu 36000 lei, din care 12000 lei – consumuri variabile, iar 24000 lei – consumuri constante. La vacile mulgătoare gradul de completare a grajdurilor cu animale este de 80%, iar la bovinele pentru carne – de 75%. Productivitatea lactată anuală a unei vaci a fost: conform business-planului – 3000 kg, efectiv – 2700 kg. S-a înregistrat spor zilnic în masă vie a efectivului la creștere și îngrășat: conform business-planului – 400 g, efectiv – 320 g.

Potrivit politicii de contabilitate aprobate la întreprindere drept bază pentru repartizarea consumurilor indirecte de producție servește suma consumurilor directe cu excepția valorii nutrețurilor, iar gradul de valorificare a capacității de producție se determină ca produsul dintre gradul de completare a grajdurilor și nivelul îndeplinirii business-planului la capitolul productivității.

Toate calculele trebuie efectuate în următoarea succesiune:

1. Se află mărimea bazei pentru repartizare:

- vaci mulgătoare – 300000 – 140000 = 160000 lei,
- tineret bovin – 200000 – 85000 = 115000 lei.

**În total – 275000 lei.**

2. Se repartizează consumurile indirecte variabile cu ajutorul coeficientului determinat:

$$12000 : 275000 = 0,043636,$$

- vaci mulgătoare – 160000 x 0,043636 = 6982 lei,
- tineret bovin – 115000 x 0,043636 = 5018 lei.

**În total – 12000 lei.**

3. Se calculează gradul de valorificare a capacității de producție la:

- vacile mulgătoare – 2700 : 3000 x 100 = 90%,  
– 80 x 90 : 100 = 72%,
- tineretul bovin – 320 : 400 x 100 = 80%,  
– 75 x 80 : 100 = 60%.

4. Se repartizează consumurile indirecte constante cu ajutorul unui coeficient depersonalizat:

$$24000 : 275000 = 0,087272,$$

- vaci mulgătoare – 160000 x 0,087272 = 13964 lei,
- tineret bovin – 115000 x 0,087272 = 10036 lei.

**În total – 24000 lei.**

5. Rezultatele repartizării prealabile a consumurilor indirecte constante se precizează, ținând cont de gradul de valorificare a capacității de producție:



- vaci mulgătoare –  $13964 \times 72 : 100 = 10054$  lei,
  - tineret bovin –  $10036 \times 60 : 100 = 6022$  lei.
- În total – 16076 lei.**

Prin urmare, sumele definitive ale consumurilor indirecte repartizate pe obiectele de evidență sunt: la vacile mulgătoare – 17036 lei (6982 + 10054), la tineretul bovin – 11040 lei (5018 + 6022). La aceste sume se debitează contul **811 “Producția de bază”** și se creditează contul **813 “Consumuri indirecte de producție”**.

Suma nerepartizată a consumurilor indirecte constante în mărime de 7924 lei (24000 – 16076) urmează a fi raportată la cheltuielile perioadei în debitul contului **714 “Alte cheltuieli operaționale”** din creditul contului **813 “Consumuri indirecte de producție”**.

Asemenea modalitate permite de a calcula mai obiectiv eficacitatea unor subramuri concrete, contribuind la amplasarea lor rațională și argumentată.

## CU PRIVIRE LA PERFECTIONAREA CONTABILITĂȚII ÎNREGISTRĂRII PRODUSELOR POMICOLE

Igor BALAN, U.A.M.

Gheorghe BULAT, dr., conf. univ., U.S.B. “Alec Russo”

Valeriu CONUP, dr., lector sup., U.S.B. “Alec Russo”

*For intensification of the control for the conservation and full consumption of fruits (especially in the conditions of the effective land tenure) it is reasonable to organize field carrying out of examination of crops on the wont. The obtained results may be legalized in a special statement in the presence of the people with interests at stake and reflected on the additional account of the administrative one **823 “Grown crop”** calculated at the plan cost. Afterwards comparing the data of this account with the real income on the place of conservation of the quantity reflected by the registration on the debit of the account **216 “The production”** and the account credit **823 “Grown crop”** one can establish the lost of the fruits because of low-quality of the harvesting, transportation, misappropriation etc. The difference formed between the debit data and credit one of the account **823 “Grown crop”** one may in the future (according to the credit account **811 “The principal production”**) or to attribute to the period expenditure as the lost by bad management.*

Pe măsura constituirii și dezvoltării în Republica Moldova a formațiilor agricole de tip nou bazate pe proprietatea privată, majoritatea cărora se orientează pe arenda operațională a terenurilor agricole, un rol semnificativ îi

revine organizării controlului privind plenitudinea înregistrării recoltei obținute. Aceasta este condiționată de faptul că după realizarea **Programului Național "Pământ"** și apariția unei numeroase pături de mici proprietari funciari stimulentele pentru exagerările respective practic au dispărut. Actualmente pentru conducătorii întreprinderilor agricole este mai convenabil nu de exagerat, ci dimpotrivă, de diminuat recolta globală, creându-se prin aceasta surplusuri nescontate. Ca urmare, devine posibilă efectuarea operațiilor de barter neînregistrate, eschivarea de la plata impozitelor, realizarea produselor neînregistrate pe piață sau complicilor cu însușirea mijloacelor încasate etc. Într-o măsură anumită la acest fapt au contribuit și modificarea condițiilor de lucru: sporirea dependenței salariaților; aranjarea complicată la funcții bine remunerate; retrogradarea morală a unei părți semnificative de lucrători agricoli etc. În afară de aceasta, multe gospodării arendează terenuri de la alți proprietari — pensionari sau persoane care nu locuiesc în localitatea dată. Deși acești proprietari funciari sunt cointeresați în evidența veridică și plenitudinea înregistrării recoltei (doar de aceasta depinde mărimea plății de arendă), asupra acestora ei nu pot exercita nici o influență.

De asemenea, sunt cazuri, când conducătorii gospodăriilor concomitent sunt și fondatori ai unor firme intermediare sau de prestare a serviciilor, intenționat păstrează recolta obținută la terți, încheie notoriu contracte neavantajoase etc. Iar aceste circumstanțe inevitabil formează premise pentru abuzuri.

Pentru prevenirea consecințelor negative menționate controlul recoltei obținute trebuie organizat pe etape de evidență și de estimare a fructelor colectate: la început în aspect cantitativ, iar apoi, pe măsura creării condițiilor necesare (instruirea personalului, procurarea utilajelor de laborator etc.), și în aspect calitativ.

Punct de reper pentru asemenea evidență trebuie să devină expertiza recoltei de fructe pe pomi. Datele obținute vor indica recolta globală potențială a gospodăriei în condiții climaterice normale. De asemenea aceasta va facilita planificarea companiei de recoltare (aprecierea volumului de muncă, componenței utilajului necesar, cantității și tipurilor de ambalaje, spațiului de depozitare ce urmează a fi asigurat sau arendat etc.).

În subramura pomicolă estimarea recoltei se efectuează pe parcursul a patru perioade:

I. Toamna — când după căderea frunzelor se apreciază șarja cu muguri de rod cu excepția speciilor la care mugurii în cauză se aseamănă cu cei vegetativi (cais, prun și arbuști). Aceasta servește drept bază pentru planificarea recoltei viitoare și stabilirea intensității tăierilor. De exemplu, dacă raportul dintre mugurii floriferi și cei vegetativi este de 1:3, atunci se așteaptă o recoltă promițătoare;

II. Primăvara — când se apreciază gradul de înflorire a pomilor;

III. După căderea fiziologică a fructelor nedezvoltate. De exemplu, în luna mai pentru cais, vișin, cireș și în luna iunie — pentru piersic, prun, măr și păr;

IV. La începutul intrării fructelor în părg — când se efectuează evaluarea finală (considerată și cea mai reală, deoarece abaterea nu depășește 10% de la rezultatele efective) cu aprecierea concomitentă a calității și termenului recoltării fructelor.

Determinarea recoltei biologice se efectuează prin metoda selectivă în baza probelor și calculului respective. De exemplu, recolta potențială de fructe poate fi calculată cu ajutorul relației:

$$R = \left( \frac{D_p \times N_f \times M_f \times K}{10000} \right),$$

unde  $R$  – recolta, t/ha;

$D_p$  – densitatea pomilor, buc/ha;

$N_f$  – numărul mediu de fructe pe pom, buc.;

$M_f$  – masa medie a unui fruct, g;

$K$  – coeficientul scuturării fructelor (circa 0,7 – 0,8).

Modalitatea de calculare a recoltei medii de fructe pe pom depinde de tipul plantației. De exemplu, în livezile clasice și intensive se aleg pomi tipici de fiecare soi pomologic din diferite locuri ale parcelei (în mediu câte un pom la fiecare hectar). Pe fiecare pom se aleg trei ramuri reprezentative din zonele de bază, medie și de sus ale coroanei, numărându-se mugurii florari, florile sau fructele. În încheiere, se numără ramurile de aceeași vigoare de pe pom și se înmulțește cu media obținută de la cele trei ramuri reprezentative, obținându-se astfel șarja de fructe pe pom.

Pentru determinarea calității fructelor se aleg probele medii, dar nu mai puțin de 100 de pe fiecare diviziune a tuturor repetărilor. Cântărind fructele și împărțind masa obținută la 100, se determină masa medie a unui fruct. În continuare fructele se sortează după calitate și se stabilește ponderea diferitor sorturi comerciale în procente față de numărul lor total. Nivelul calității se determină vizual, pornind de la cerințele standardelor în vigoare.

Rezultatele expertizei se includ într-un proces-verbal, la perfectarea căruia, de rând cu auditorul, agronomul și contabilul întreprinderii, participă reprezentanții primăriei, arendatorilor, companiei de asigurări (dacă recolta a fost asigurată), băncii (dacă gospodăria a beneficiat de credite bancare), inspectoratului fiscal teritorial etc.

Recolta pronosticată de fructe perfectată cu procesul-verbal respectiv poate fi evaluată la cost normal (planificat) și înregistrată în debitul contului suplimentar al contabilității de gestiune **823 “Recolta crescută”** din creditul contului **811 “Producția de bază”**. Bineînțeles, abordarea unui cont special

pentru evidența recoltei obținute (dar încă nerecoltate) într-o măsură oarecare este discutabilă. În afară de aceasta, ea poate complica ținerea evidenții sintetice și analitice. Dar este cert și faptul că contul recoltei pronosticate reflectă obiectiv etapa transformării activelor biologice, când mijloacele investite într-o perioadă îndelungată de timp se materializează în rezultate concrete de muncă care pot fi controlate, evaluate și perfectate documentar. Însă aceste rezultate pentru proprietari, colectivele de muncă și societatea în ansamblu la etapa dată nu-s definitive și conform **S.N.C. 6 „Particularitățile contabilității la întreprinderile agricole”** nu reprezintă producție reală, deoarece fără recoltare nu pot servi în calitate de valori de consum. Prin urmare, din punct de vedere metodologic, odată cu introducerea unui cont de gestiune nou trebuie păstrat și contul tradițional al contabilității financiare **216 “Produse”**, prin intermediul căruia se reflectă fructele efectiv recoltate în livadă. Cantitatea și valoarea acestora se înregistrează prin debitarea contului **216 “Produse”** și creditarea contului **823 “Recolta crescută”**.

Contul **823 “Recolta crescută”** poate fi util atât pentru necesitățile interne ale întreprinderii (de exemplu, cu ajutorul lui se înregistrează volumul fructelor posibil de obținut din exploatarea livezii și care conform paragrafului 62 al **S.N.C. 6** urmează a fi folosit la repartizarea consumurilor indirecte de producție constante), cât și pentru utilizatorii externi (de exemplu, pentru arendatorii funciari la verificarea plenitudinea înregistrării recoltei și corectitudinii calculării plăților de arendă în natură).

Totodată se poate menționa că cerințele paragrafelor 13 și 17 ale **S.N.C. 6** la capitolul criteriilor de constatare a activelor biologice și produselor agricole în calitate de active distincte nu pot fi aplicate direct pentru recolta pronosticată de fructe pe pomi, deoarece:

- în primul rând, aceste produse (fructe, pomușoare) încă n-au fost recoltate și respectiv nu pot fi tratate ca active materiale;
- în al doilea rând, aici este vorba nu despre obținerea efectivă și evaluarea certă a avantajului economic, ci doar despre un posibil avantaj, scontat numai în cazul demarării favorabile a circumstanțelor în perspectiva apropiată.

Înregistrarea fructelor în cadrul contului contabilității financiare **216 “Produse”** trebuie conceput ca debutul etapei a doua de evidență și control al recoltei. Diferența dintre indicatorii absoluți ai primei și celei de-a doua etape, determinată după datele procesului-verbal de expertiză a recoltei de fructe, agendelor înregistrării produselor agricole și/sau ale altor documente primare și generalizatoare, va indica pierderile de produse generate de recoltarea necalitativă, transportarea neglijentă, organizarea nesatisfăcătoare a pazei etc. Actualmente, când evidența recoltei începe din momentul parvenirii ei la pun-

ctul de recepție sau păstrare, determinarea mărimii acestor pierderi este imposibilă — fapt convenabil numai conducătorilor inconstienți. În același timp, până la modificarea legislației și a metodologiei contabile, pierderile depistate urmează a fi casate la cheltuielile perioadei doar în expresie cantitativă, ceea ce va permite respectarea cerințelor fiscale și calcularea corectă a costului produselor.

Etapa a treia (finală) de efectuare a controlului la capitolul plenitudinii înregistrării recoltei poate consta în determinarea mărimii efective a acesteia după încheierea sortării, când loturile de fructe sunt aduse în corespundere cu cerințele standardelor în vigoare. În continuare, grație perfectării documentare și trecerii spre decont unor gestionari concreți, delapidarea directă (deschisă) a recoltei de fructe devine dificilă și poate fi depistată cu ușurință.

## **PERFEȚIONAREA CALCULĂRII COSTULUI PRODUCȚIEI SFECLII PENTRU ZAHĂR**

Gheorghe BULAT, dr., conf. univ., U.S.B. "Alec Russo"  
Vadim COJOCARI, U.A.M.

*At present the way of the cost calculation from economical point of view is not enough explained and it is necessary to perfect it. In our opinion we must start with the verification of the annual accounting administration contents. Unfortunately besides other indicators of the contents of the annual reports were also excluded the indicators characterising the agricultural production quality (including sugar beet). It considerably complicated the collecting and analysis of the data concerning the products quality, reduced the importance of the quality indicators, created supplementary difficulties at the calculation of the production cost depending on quality.*

*In consequence of most of factors the quality of the collected rizocarps in various enterprises differs and sometimes rather essentially. That is why the costs indicators, calculated by ordinary method are incomparable. For removing this lack in the specialized cards regarding the agricultural enterprises activity would be reasonable to indicate supplementary ily the rizocarps saccharinazion.*

În prezent modul de calculație a costului din punct de vedere economic este argumentat insuficient și necesită perfecționare. În opinia noastră, trebuie de început cu precizarea conținutului gestiunii contabile anuale. În ultimii ani se lucrează în vederea reducerii volumului dărilor de seamă, înlăturării dublării datelor, excluderii indicatorilor, care ulterior doar episodic se folosesc în analiza, planificarea și gestionarea producerii.

Cu regret, de rând cu alți indicatori din componența dărilor de seamă anuale au fost excluși și indicatorii ce caracterizează calitatea producției agricole (inclusiv a sfecei pentru zahăr). Aceasta a complicat considerabil colectarea și analiza datelor vizând calitatea produselor, a redus importanța indicatorilor calității, a creat dificultăți suplimentare la calcularea costului producției în dependență de calitate.

În consecința mai multor factori (componența solurilor și fertilitatea acestora, nivelul agrotehnicii, posibilitățile potențiale ale soiurilor cultivate etc.) calitatea rizocarpilor recoltați în diferite întreprinderi diferă și uneori destul de esențial. De aceea indicatorii costului, calculați prin metoda obișnuită (adică prin împărțirea sumei totale a consumurilor la volumul producției globale de calitate depersonalizată), sunt incomparabili.

Pentru a înlătura acest neajuns în formularele specializate privind activitatea întreprinderilor agricole ar fi rațional de indicat suplimentar zaharitatea rizocarpilor. Pentru compararea datelor în dinamică sau între diferite întreprinderi costul efectiv al producției se recalculează în zaharitatea de bază. În calitate de asemenea parametru poate fi luată zaharitatea medie pe zona de colectare a materiei prime pentru anul curent (daca se compară indicatorii producătorilor de sfeclă de zahăr din aceeași zonă), zaharitatea medie pe ultimii ani (la analiza costului în dinamică) sau procentul de zahăr în rizocarpi stabilit pe o perioadă anumită pe zona de colectare a materiei prime, raion sau republică (la evaluarea rezultatelor activității întreprinderilor amplasate în diferite zone de colectare).

Costul rizocarpilor industriali recalculat în zaharitatea de bază poate fi determinat prin relația:

$$C_b = \frac{C_e \times Z_b}{Z_e}, \quad (1)$$

unde  $C_b$  — costul rizocarpilor recalculat în zaharitatea de bază;

$C_e$  — costul efectiv al rizocarpilor după zaharitatea medie pe sezon;

$Z_b$  — zaharitatea de bază a rizocarpilor, %;

$Z_e$  — procentul mediu de zahăr în rizocarpi pe sezon.

În prezent întreprinderile înregistrează recolta sfecei de zahăr în masă fizică, fără corectarea acesteia în funcție de gradul impurificării. Aceeași masă se ia în considerație și la determinarea costului unitar. E știut că impurificarea ca și zaharitatea caracterizează condițiile individuale de producere ale unor întreprinderi concrete. De aceea pentru a asigura comparabilitatea indicatorul costului, calculat conform relației (1), este necesar de revizuit mărimea acestuia prin coeficientul de corecție  $Z$ . Valoarea coeficientului în cauză se determină prin relația:

$$Z = \frac{100 - I}{100}, \quad (2)$$

unde I — procentul de impurificare a rizocarpilor.

Aplicarea relațiilor (1) și (2) pentru calcularea costului rizocarpilor industriali are un șir de priorități în comparație cu metodele tradiționale. În primul rând, aceasta asigură comparabilitatea datelor, fără de care este imposibil de efectuat o analiză profundă și veridică a procesului de producție la nivel de întreprindere sau subdiviziune. În al doilea rând, indicatorul recomandat reflectă mai autentic valoarea reală a produselor fabricate, mai ales în condițiile când accentul se pune nu numai pe obținerea unor recolte înalte de rizocarpi, dar și pe asigurarea unei zaharități sporite și impurificări minime cu resturi pedologice sau vegetale.

Totodată această metodă de calculare a costului rizocarpilor industriali nu este lipsită și de unele neajunsuri. În cazul efectuării unei analize a activității întreprinderilor calcularea costului în dependență de zaharitatea de bază poate fi utilizată numai în cazul, când întreprinderile analizate sunt amplasate în aceeași zonă de colectare a materiei prime, adică au același nivel al zaharității de bază.

În aceste condiții, pentru a asigura comparabilitatea indicelui costului este necesar de a elabora și argumenta pentru toate întreprinderile pe o anumită perioadă un nivel al zaharității de bază unic. Însă practic acest lucru este foarte greu de realizat, deoarece este nevoie de timp pentru elaborarea acestui nivel, discutarea și coordonarea acestuia cu conducătorii întreprinderilor agricole, fabricilor etc. De asemenea nu este exclus faptul, că introducerea unui indicator nou al zaharității va complica calculele analitice, va majora probabilitatea comiterii erorilor, va insera o oarecare convenționalitate în formularea concluziilor și propunerilor.

De aceea, considerăm, că de rând cu costul unitar al rizocarpilor industriali, recalculat în zaharitatea de bază aplicând relațiile (1) și (2), ar fi rațional de calculat și costul unitar al zahărului, conținut în rădăcini. Costul zahărului obținut poate fi determinat prin diferite metode, însă cea mai simplă este următoarea. Costul efectiv al rizocarpilor industriali, indicat în formularele specializate privind activitatea întreprinderilor agricole, se împarte la coeficientul Z, mărirea căruia se determină aplicând relația (2), și la zaharitatea efectivă a rizocarpilor:

$$C_z = \frac{C_e}{Z \times Z_e} \times 100, \quad (3)$$

unde  $C_z$  – costul unitar al zahărului;

$C_e$  – costul efectiv al rizocarpilor industriali de calitate depersonalizată;

Z – coeficientul de corecție;

$Z_e$  - zaharitatea efectivă a rizocarpilor, %.

Aplicând relația (3), este ușor de determinat, de exemplu, costul 1 q de zahăr în întreprinderile agricole din republică (tabelul 1).

Tabelul 1

*Costul 1 q de producție și calitatea sfeclei pentru zahăr în SRL „Roșiori -Lux” și „Protuvim-Agro” în anul 2003*

Indicatorii	SRL „Roșiori -Lux”	SRL „Protuvim-Agro”
Costul efectiv al 1 q de rizocarpi ( $C_e$ ), lei	31,94	19,12
Calitatea producției:		
- zaharitatea ( $Z_e$ ), %	15,84	15,36
- gradul de impurificare, %	4,9	5,6
- coeficientul de corecție (Z)	0,951	0,944
Costul 1 q de zahăr ( $C_z$ ), lei	212,08	131,86

Indicatorul (mărimea) costului 1 q de zahăr deja în viitorul apropiat poate fi aplicat în activitatea economică, contabilă și analitică a întreprinderilor. Acest lucru este favorizat de mai mulți factori.

În primul rând, indicatorul dat este universal, poate fi calculat și comparat în toate întreprinderile cultivatoare de sfeclă pentru zahăr. Sfera lui de utilizare nu este limitată de dimensiunile (proporțiile) zonei de colectare a materiei prime, în calcule nu este necesar de a folosi zaharitatea de bază.

În al doilea rând, în condițiile de funcționare și perfecționare continuă a relațiilor de producție în sistemul de conveier “câmp-fabrică”, integrării producțiilor agricole și prelucrătoare, orientării colectivelor de muncă spre rezultatele muncii finale, selectarea zahărului în calitate de obiect de calculație a costului în întreprinderile cultivatoare de sfeclă pentru zahăr este și oportună, și argumentată din punct de vedere economic. Cunoscând consumurile la obținerea zahărului în întreprinderi, pe de o parte, și consumurile suportate de fabrici la extracția lui din rizocarpi, pe de altă parte, nu este complicat de determinat costul acestui important produs alimentar.

În sfârșit, în al treilea rând, pentru calcularea acestui indicator nu sunt necesare date suplimentare. Și consumurile de producție, și gradul de impurificare, și conținutul efectiv de zahăr în rădăcini se conțin în registrele și documentele contabilității. Trebuie doar de a le utiliza oportun și corect.

Aplicarea în activitatea economică a relațiilor (1), (2) și (3), foră îndoială, va contribui la consolidarea autogestiuunii la toate nivelurile de conducere, activizarea lucrului în vederea îmbunătățirii de mai departe a calității producției agricole, depistării rezervelor de reducere a costului ei.



## CU PRIVIRE LA CALCULAREA COSTULUI PRODUCȚIEI VITĂRITULUI PENTRU LAPTE

Gheorghe BULAT, dr., conf. univ., U.S.B. "Alec Russo"  
Tatiana COJOCARI, drd., U.A.M

*Animal husbandry branch for milk at the first sight does not generate essential problems in the determination of the production cost. But, when comparing the economical conditions of management with the level of calculated costs one may remark that either actual methods of evaluation are not mobile and operative or they, are so perfect and meet requirements so they need not be modified although it is clear that they may have some defficiencies in any economical conditions and actually the more so.*

Introducerea formelor automatizate de prelucrare a informației contabile contribuie la determinarea costului producției în decursul anului: lunar, trimestrial sau pe etape de îndeplinire a lucrărilor și faze de producere. Din aceste considerente gospodăriile agricole, în opinia noastră, trebuie să accelereze procesul de calculare a costului producției și să reducă perioada de calculație de la an calendaristic la o lună sau un trimestru.

În ramura vităritului pentru lapte producția este obținută în cursul anului uniform (cu unele excepții neesențiale). Cauza principală ce nu permite calcularea lunară a costului producției acestei ramuri în prezent este utilizarea costului planificat al furajelor consumate.

Calcularea lunară a costului producției vităritului pentru lapte este posibilă dacă admitem că în primele două trimestre furajele consumate sunt evaluate la cost efectiv (deoarece ele au fost înregistrate anul trecut), următoarele circa patru luni – sunt folosite furajele de pe pășuni, iar pe parcursul a ultimelor trei luni (octombrie - decembrie) animalele sunt furajate cu nutrețuri produse anul curent, evaluate la cost planificat. În acest caz, abaterile neesențiale ale costului efectiv de la cel planificat la furaje vor fi casate după destinație la finele anului, iar în cursul anului costul producției să fie calculat reieșind din consumurile planificate la furaje și sumele efective înregistrate în celelalte articole de consumuri.

Ramura vităritului pentru lapte la prima vedere nu generează probleme esențiale în determinarea costului producției. Însă când se compară condițiile economice de gospodărire cu nivelul costurilor calculate se poate de remarcat că sau metodele actuale de calculare nu sunt mobile și operative, sau sunt atât de perfecte și corespund cerințelor încât nu necesită a fi modificate, deși e clar că ele nu sunt lipsite de neajunsuri în orice condiții economice, iar în prezent – cu atât mai mult.

În ramura vităritului pentru lapte în diferite timpuri se foloseau diverse metode de calculare a costului laptelui și produșilor. De exemplu, în anii '80 ai secolului trecut se folosea metoda coeficienților, care consta în excluderea valorii producției secundare din consumurile pentru întreținerea cirezii de bază și repartizarea consumurilor rămase între lapte și produși, folosind coeficienții stabiliți: laptele se echivala cu 1, iar produșii — convențional cu 1,5 q lapte integral. Evaluarea producției secundare (gunoiului de grajd) se efectua la un preț stabilit pentru o tonă.

Investigațiile economiștilor au confirmat neajunsurile (argumentare incompletă) indicatorilor de bază pentru calcularea costului și începând cu anii '90 consumurile au început a fi repartizate în corespundere cu consumul energiei de schimb a furajelor la lapte și produși în proporție 0,9/0,1, adică 90 % din consumuri sunt casate la lapte, iar 10 % – la produși.

Consumurile aferente gunoiului de grajd urmează a fi raportate reieșind din consumurile normative (nominale) la colectare și păstrarea lui în condiții concrete, precum și din valoarea așternutului. În aceste consumuri se includ și uzura mijloacelor tehnice de evacuare și stocare a gunoiului de grajd, și cheltuielile pentru păstrarea și extragerea lui din rezervoare.

De aceea, consumurile aferente gunoiului de grajd trebuie să fie grupate după următoarele articole: retribuirea muncii personalului la evacuarea și stocarea gunoiului de grajd; defalcări pentru asigurările sociale; uzura mijloacelor fixe utilizate pentru colectarea și păstrarea lui (benzi rulante etc.); reparația acestora; energia electrică, utilizată pentru evacuarea gunoiului de grajd; așternutul și alte materiale. Astfel, totalitatea acestor consumuri trebuie să fie reflectată distinct în evidență. Deschiderea unui cont analitic separat pentru evidența producției secundare va permite de a raporta lunar cota respectivă a consumurilor, din care unele sunt directe (uzura, retribuirea muncii, reparația etc.).

Metodele de calculație a costului producției folosite în trecut și în prezent au următoarele neajunsuri și anume:

- pentru echivalarea produselor asociate se folosesc mărimi convenționale (în trecut un cap de produși se echivala cu 1,5 q de lapte integral, în prezent 10 % din consumuri sunt raportate la produși);
- producția secundară obținută și folosită după destinație nu este înregistrată complet;
- în evidența analitică obiectele producției secundare nu sunt evidențiate separat pentru reflectarea consumurilor directe și indirecte normative;
- costul producției obținute se calculează doar în dependență de masa fizică, fără a lua în considerație calitatea producției;

- la vacile din cireada de bază (în funcție de rasă) vițeii cântăresc 25-35 kg, iar costul se calculează la 1 cap de produs;
- cantitatea și calitatea laptelui muls este direct proporțională volumului și calității furajelor administrate (de la 2 la 6 t anual), pe când numărul produșilor, chiar în cele mai favorabile condiții, nu depășește 106 capete de la 100 vaci furajate [365:(285+60)]\*.

Din aceste considerente, în opinia noastră, ar fi rațională utilizarea unor metode de calcul a costului, care ar lichida neajunsurile enunțate.

Așadar, de către savanții chimiști s-a stabilit că valoarea nutritivă a 1 q de masă vie a vițelilor constituie 57957 kkal, iar a 1 q de lapte cu conținutul de grăsimi de 3,6 %, albumine 2,8 %, hidrați de carbon 4,5 % - 6434 kkal\*. Reieșind din aceste date se determină coeficientul de transformare a masei vii a produșilor în lapte egal cu 9 (57957 : 6434), care poate fi folosit la calcularea costului producției.

Există și alte metode. De exemplu, costul laptelui și produșilor în ramura vităritului pentru lapte poate fi determinat, luând ca bază prețurile de realizare.

Această metodă de calculare a costului producției vităritului pentru lapte ne permite de a compara costul unitar de producție cu prețul de realizare. Totodată, repartizarea consumurilor efective pe produse asociate se efectuează cu scopul reglementării lor în corespundere cu prețurile de piață.

Metodologia este simplă și accesibilă, dar aici este evident rolul dominant al prețurilor de realizare a producției. Ea corespunde principiului obiectivității de repartizare a consumurilor în corelare cu condițiile de realizare a producției și de formare a prețurilor.

O altă metodă de calcul al costului ce merită atenție este metoda, unde drept coeficient servește relația dintre două mărimi – produsul raportului între indicatorii consumului de unități furajere la sporul masei vii a tineretului, la lapte și chiar la furaje în structura costului producției de bază a acestei subramuri (adică a laptelui). Respectiv costul unui cap de produși poate fi determinat prin relația:

$$C_p = C_1 \times CF_s / CF_l \times CP,$$

unde  $C_p$  – costul unui cap de produși, lei;

$C_1$  – costul unui chintal de lapte, lei;

---

\* Aici 365 înseamnă numărul de zile pe an, 285 – durata în zile a gestației vacilor, iar 60 – durata în zile a repaosului mamar.

\* Штенберг А.И., Геллер Г.М., Кацпржак Е.Ф. Расчетные таблицы химического состава и питательной ценности пищевых продуктов. М: Медгиз, 1954.

$CF_s$  și  $CF_1$  – consumul efectiv de furaje respectiv la formarea unui chintal de spor în masă vie a tineretului bovin și la formarea unui chintal de lapte, q unități nutritive;

CP – cota-parte a furajelor în structura consumurilor vizând întreținerea cirezii de bază pentru lapte.

Astfel, în mediu pe întreprinderile agricole ale republicii potrivit informației din formularul nr. 26–CAI „Consumul de nutrețuri”<sup>\*</sup> pentru obținerea unui chental de lapte s-au consumat 1,21 q unități nutritive, pentru obținerea unui chental de spor în masă vie a bovinelor – 10,59 q unități nutritive, iar ponderea furajelor în structura consumurilor pentru întreținerea cirezii de bază au constituit 42 %. În așa caz potrivit relației de mai sus coeficientul de recalculare a costului laptelui în costul unitar al produșilor va fi egal cu 3,68 ( $10,59/1,21 \times 0,42$ ), iar în caz de rotunjire – cu 4.

Costul produșilor poate fi determinat și prin altă modalitate (mai accesibilă și mai simplă) – pornind de la durata repaosului mamar (iar ea constituie de la 1,5 până la 2,5 luni calendaristice) și costul unei zile furajere cu excluderea din consumuri a retribuirii muncii mulgătoarelor și contribuțiilor pentru asigurările sociale. Aceasta este condiționat de faptul că în timpul repaosului mamar vacile nu se mulg. Calculele efectuate au demonstrat că rezultatele obținute vor fi aproximativ aceleași ca și în cazul utilizării coeficientului 4. Iar aceasta mărturisește despre justetea metodelor propuse și gradul mai înalt de precizie a indicatorilor costului laptelui și produșilor, determinați în baza lor.

## **ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩЕСТВЕННОСТИ В АУДИТЕ**

В. И. КОНУП, док. экон. наук, БГУ им. «А. Руссо»  
И. М. БАЛАН, Гос. Аграрный Университет Молдовы

Концепция существенности существует как в бухгалтерском учете, так и в аудите. Существенность, или иногда говорят “материальность” (буквальный перевод английского термина *materiality*), является одним из основных понятий аудита. Существенными в аудите считаются обстоятельства, значительно влияющие на достоверность финансовой отчетности клиента. Как количественная характеристика таких обстоятельств выступает уровень существенности, то есть предельное значение

---

<sup>\*</sup> Datele se referă la anul 1987, deoarece în continuare asemenea au fost excluse din dările de seamă anuale ale întreprinderilor agricole.

искажений бухгалтерской отчетности, начиная с которого нельзя принимать на ее основе правильные решения. Установить четкие и однозначные критерии существенности совсем непросто.

Предварительное суждение может включать оценки того, что является важным для разделов баланса, отчета о финансовых результатов и отчета о движении денежных средств, взятых по отдельности и для финансовых отчетов в целом. Одна из целей предварительного суждения о существенности - сфокусировать внимание аудитора на более значительных пунктах финансового отчета при определении стратегии аудиторской проверки.

Порядок определения существенности в международной аудиторской практике регулируется стандартом “Существенность в аудите” (ISA 320 “**Audit Materiality**”). Национальный стандарт аудита 320 “**Существенность в аудите**” принят Приказом Министерства финансов Республики Молдова № 62 от 12 июня 2000 года<sup>1</sup>.

В американских стандартах финансовой отчетности существенность определяется как величина пропуска, неточного или неправильного трактования факта бухгалтерской информации, которая в свете сопутствующих обстоятельств делает вероятным, что суждение, сделанное на основе этой информации, могло бы измениться или на него мог бы повлиять неточный или неправильный факт<sup>2</sup>.

Исходя из данного определения, только пользователь финансовых отчетов вправе определить уровень существенности информации. Поскольку финансовая отчетность имеет достаточно широкий круг пользователей, каждый из них имеет разное представление об уровне существенности. Так, для вкладчиков компании существенной является информация о результатах деятельности предприятия, динамике прибыли и реальности активов. Для потенциальных инвесторов будет существенной информация о финансовой устойчивости предприятия, потенциальных изменениях спроса на производимую продукцию, рентабельности вложений и реальности инвестиционных проектов.

Комиссия по ценным бумагам и биржам США определяет существенность следующим образом: термин “Существенность” при использовании квалификации требования к представлению информации по любому предмету ограничивает требуемую информацию то тех

---

<sup>1</sup> Monitorul Oficial N 91-93 от 29 июля 2000 года.

<sup>2</sup> FASB, Изложение финансовых концепций № 2 “Количественные характеристики бухгалтерской информации”.

вопросов, о которых нужно проинформировать среднего вкладчика”. В судебной американской практике применяется понятие “средний держатель акций”, а в изданиях Американской ассоциации аудиторов “информированный вкладчик”.

Определение уровня существенности в национальном аудиторском стандарте 320 “Существенность в аудите” аналогично международным понятиям, по ним понимается то предельное значение ошибки бухгалтерской отчетности, начиная с которой квалифицированный пользователь этой отчетности с большей степенью вероятности перестанет быть в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные экономические решения.

Аудиторы используют концепцию существенности (материальности) следующим образом:

- 1) как основу для планирования проверки при определении важных, нетипичных и содержащих ошибки статей и счетов, которым следует уделить особое внимание,
- 2) как основу оценки собранных аудиторских доказательств,
- 3) как основу для принятия решения о типе аудиторского заключения.

Формулировка стандартного аудиторского заключения признает отчетность достоверной во всех существенных аспектах. Фраза “во всех существенных аспектах” должна информировать пользователей о том, что мнение, выраженное аудитором в его заключении, относится исключительно к существенной финансовой информации. Понятие существенности важно потому, что ни один аудитор не в состоянии гарантировать точность финансовой отчетности вплоть до последнего цента или баня.

Существенность имеет как качественный, так и количественный аспекты. Искажение факта в финансовом отчете может быть не существенно, но тем не менее дать основание для его раскрытия. Из-за двойственного влияния качественных и количественных факторов на определение существенности концепцию трудно применить в работе и попытка установить, единый согласованный стандарт бесполезна. Кроме того, понятию существенности неизбежно присущ значительный субъективизм: то, что один аудитор считает существенным, другой оценит как незначительное. Однако точно определить границу существенности невозможно из-за недостатка возможностей измерений в бухгалтерском деле и ограничений, накладываемых на процесс и технологию аудиторской проверки.

Существенность может определяться как абсолютное значение и как относительное. Установление абсолютной границы существен-

ности используется достаточно редко. Действительно, сумма в десять тысяч лей может быть значительной для небольшого предприятия, однако для крупного предприятия она вряд ли будет существенной. С другой стороны, некоторые аудиторы считают, что погрешность свыше определенного размера будет существенной в любых условиях<sup>3</sup>. Например, сумма в сто тысяч лей будет являться существенной (материальной) вне зависимости от других обстоятельств.

На практике наиболее распространенным является определение существенности в относительных величинах от базовых показателей, то есть в процентах или долях. Относительные величины могут устанавливаться как в виде точечных, так и в виде диапазонных значений. Например, при величине балансовой прибыли в 500 лей, уровень существенности может быть установлен в 3 % (тогда это выражение составит 15 лей), или в диапазоне 2-4 %) (тогда эквивалентный диапазон составит от 10 до 20 лей). При этом 2 % будет называться нижней границей существенности, а 4 % соответственно верхней.

С точки зрения использования предварительного суждения о существенности как базы для принятия решения о достоверности проверяемой статьи, применение диапазонных границ предпочтительнее. При установлении точечной границы в 3%, при ошибке в 2,999 % статья будет признана достоверной в существенных аспектах, а при ошибке в 3,001% недостоверной. При этом разница может составлять несколько баней. Установление диапазонных границ позволяет подойти к данной проблеме более рационально. В нашем примере при ошибке до 2 % проверяемая статья будет считаться достоверной во всех существенных аспектах, а свыше 4 % - недостоверной. Если ошибка находится в диапазоне нижней и верхней границ существенности аудитор скорее всего должен будет расширить количество проводимых аудиторских процедур. Если при дополнительной проверке доказательства достоверности данных отчетности будут превалировать, аудитор скорее примет решение о достоверности проверяемого сегмента, и наоборот.

Стандартной точечной границей существенности считается 5 %. (Аналогичный уровень существенности применяется и при раскрытии информации бухгалтерской (финансовой) отчетности). В аудиторской практике чаще всего считается, что отклонение до 5 % по все видимости будет незначительным, а отклонение свыше 5 % -

---

<sup>3</sup> Робертсон Дж. Аудит. Перев. С англ. - М.: KPMG, Аудиторская фирма "Контакт", 1993. - с. 111.

существенным. Соответственно стандартной диапазонной границей считается 5-10 %.

Критерий существенности определяется как к отчетности в целом (суммарная погрешность), так и к значимым статьям бухгалтерского баланса. Определение значимых, или существенных для проверки статей вытекает из выборочной природы проведения аудита. Действительно проверить операции за отчетный период по всем счетам бухгалтерского учета с одинаковой тщательностью вряд ли возможно, и так же вряд ли необходимо. При определении существенных статей баланса принимаются во внимание как количественные, так и качественные параметры.

В качестве количественного параметра, прежде всего используется абсолютное значение оборотов и сальдо конкретного счета бухгалтерского баланса, или их доля в общем итоге оборотов или валюте баланса. При определении значимости учитывается также и качество статьи баланса, или ее содержание. Например, при одинаковом суммовом выражении статья “Касса” может быть признана существенной, а статья “Расходы будущих периодов” нет. При этом аудитор будет исходить из того, что вероятность ошибки на счетах наличных денежных средств выше, в силу возможности махинаций персонала.

На практике применение критериев существенности к статьям бухгалтерского баланса затрудняется следующими моментами:

- аудиторы предполагают, что одни счета содержат больше ошибок, чем другие;
- учитывать необходимо как преуменьшение, так и преувеличение данных;
- затраты на аудит должны быть сопоставимы с критериями существенности.

## **ABORDAREA SIMPLIFICATĂ FAȚA DE ESTIMAREA RISCULUI DE CREDITARE ÎN ACTIVITATEA BANCARĂ**

Gheorghe BUNESCU

*Credit risk modeling is one of the most important components of the modern risk-management system. In spite of the significant theoretical achievements in this field, aspects, related to the application of the risk-management models in the practical activity of the commercial banks, are still pressing nowadays. A simplified approach to the estimation of the credit risk assumed by a bank is described in this work. It is based on the internal credit statistics, can be realized in the economic conditions of the Republic of Moldova and can be also used for the purposes of scenarios analysis.*



Problema elaborării metodelor aplicative privind administrarea riscurilor bancare la momentul de față este extrem de actuală atât pentru Sistemul Bancar Național cât și pentru Sistemul Bancar Mondial, fapt care se confirmă de publicității recente ale Comitetului de Supraveghere Bancară de la Basel (în continuare Comitet). În acest context este necesar de menționat finalizarea lucrărilor asupra noului acord de capital Basel II, care a avut loc în luna iunie anului curent. Documentul respectiv, elaborarea căruia s-a început la finele anilor nouăzeci ale secolului trecut, a absorbit realizările teoretice și practice în domeniul administrării riscurilor ale celor mai vestite Bănci în lume (între care se poate de subliniat Banca Investițională JP Morgan). Totodată relevanța (caracterul adecvat) presupunerilor ce stau în baza recomandărilor ale Comitetului privind riscurile bancare (de exemplu creditarea întreprinderilor cu expunerea totală mai mică de EUR 1 mil. se tratează ca retail) în cadrul economiei naționale a Moldovei se pune la îndoială și cere a fi examinată minuțios.

În prezenta lucrare se descrie o abordare simplificată față de estimarea riscului de creditare în activitatea bancară, care ține cont de principiile de bază stipulate în acordul Basel II. În cadrul acestei abordări sunt utilizate următoarele noțiuni:

- Riscul – starea de incertitudine în care se află Bancă privitor la probabilitatea obținerii unui anumit rezultat financiar. Ținând cont de specificul activității instituțiilor financiare și cerințele înalte față de stabilitate financiară a băncilor, aceasta stare se determină de mărimea pierderilor neașteptate cu gradul de încredere 99%.
- Riscul de creditare – posibilitatea pierderilor în urmă incapacității și / sau lipsei dorinței a contragentului de a îndeplini obligațiile contractuale.
- Probabilitatea incapacității de plată (Probability of Default, PD) – posibilitatea că contragentul va da faliment, va deveni insolubil sau din alte motive nu va fi în stare să achite obligațiunile într-o anumită perioadă de timp (un an).
- Expunerea la risc la momentul incapacității de plată (Exposure at default, EAD) – estimarea costului pozițiilor bilanțiere și extrabilanțiere expuse la risc în momentul incapacității de plată fără a lua în considerație sursele de asigurare. Pentru instrumentele financiare relativ simple (credite simple, obligațiuni ordinare) expunerea la risc este constantă și egală cu costul lor nominal.
- Proporția pierderilor în cazul incapacității de plată (Loss Given Default, LGD) – pierderile în cazul nerambursării creditului, care se egalează cu expunerea Băncii la risc la momentul incapacității de plată minus

mijloacele bănești, care pot fi recuperate și plus cheltuielile adiționale legate de recuperarea creditului.

- Capitalul economic inerent riscului de creditare – partea capitalului acționar, care trebuie să fie rezervată pentru acoperire pierderilor potențiale maxime cu probabilitate de 99% inerente activității de creditare. Mărimea acestui capital reprezintă estimarea riscul de creditare asumat de banca.

Pierderile în urma riscului de creditare (Credit loss, CL) se calculează după următoarea formulă:  $CL = PD \times EAD \times LGD$ .

### **Probabilitatea incapacității de plată (PD)**

În prezenta abordare se presupune existența corelației intensive dintre rating-urile de credit și probabilitatea incapacității de plată a contragenților băncii.

Din cauza lipsei la momentul de față a rating-urilor de credit externe băncile din Republica Moldova vor fi nevoiți să utilizeze metode interne de apreciere a rating-ului de credit, bazându-se pe statistica proprie. În aceasta privință pot fi utile modelele scoring, care permit stabilirea relațiilor empirice între indicatori financiari și nefinanciari ale contregenților cu probabilitatea incapacității lor de plată. Utilizarea acestor modele, precum și altor proceduri mecanice, se permite de acordul Basel II cu condiția respectării unor restricții (de exemplu implicarea suficientă a omului în procesul atribuirii rating-urilor de credit).

Presupunem că în urma metodelor interne se efectuează clasificarea debitorilor ale băncii după rating-urile de credit în 7 categorii solvabile. După aceasta se determină ponderea debitorilor care au devenit în stare incapacității de plată în timp de un an din numărul total al debitorilor cu același rating. Rezultatul obținut se aranjează în tabelul următor:

*Tabelul 1*

*Frecvența de incapacitate de plată în dinamică*

Clasa de rating	1999	2000	2001	2002	2003	Medie ponderată	Volatilitate
1 Aaa							
2 Aa							
3 A							
4 Bbb							
5 Bb							
6 B							
7 Caa-C							

Incapacitate de plată medie se utilizează pentru estimarea pierderilor așteptate de la portofoliu de credite.

Volatilitatea frecvențelor incapacității de plată (abaterea medie pătratică) multiplicându-se cu coeficientul de încredere (pentru probabilitate 99% el se egalează cu 2,33) estimează conservativ probabilitatea incapacității de plată pentru fiecare clasă de rating.

$$PD_i = \text{Medie ponderată}_i + 2,33 \times \text{Volatilitate}_i,$$

unde  $i = 1, 7$

Astfel de abordare permite acoperirea într-oarecare măsură a influenței ciclului economic.

### **Expunerea la risc și proporția pierderilor în cazul incapacității de plată.**

Presupunem că în conformitate cu metodele interne banca a efectuat calcularea pentru fiecare debitor a expunerii la risc la momentul incapacității de plată și proporției pierderilor în cazul respectiv. În scopul simplificării calculului în continuare vom înțelege sub expunerea la risc următorul indicator, care reprezintă multiplicarea expunerii la risc cu proporția pierderilor:

$$E = EAD \times LGD$$

### **Capitalul economic inerent riscului de creditare a unui portofoliului de credite.**

Abaterea negativă a pierderilor de la credite față de nivelul lor așteptat (mediu) trebuie să fie acoperită cu capitalul economic inerent riscului de creditare rezervat contra pierderilor neașteptate. Pierderile neașteptate nu sunt sumabile și se supun efectului de corelație. Acest fapt poate fi evidențiat cu următorul exemplu.

#### **Exemplu:**

Presupunem că portofoliu cu rating Aaa conține  $n$  credite cu expunerile la risc  $E_i$  și probabilitatea incapacității de plată  $x_i$ . Pierderile în urma riscului de creditare (CL) se estimează după următoarea formulă:

$$CL = E_1x_1 + E_2x_2 + \dots + E_nx_n.$$

Probabilitatea incapacității de plată conform celor expuse mai sus este egală pentru toate expunerile cu același rating de credit și se descrie cu următoarea formulă:

$$x = \begin{cases} 1, & \text{cu probabilitatea } p \\ 0, & \text{cu probabilitatea } q = 1 - p \end{cases}$$

Ca urmare, estimarea matematică a variabilei  $x$  este egală cu:  $M(x)=p$ .

$$x^2 = \begin{cases} 1, & \text{cu probabilitatea neachitarii } p \\ 0, & \text{cu probabilitatea } q = 1 - p \end{cases}$$

Estimarea matematică a variabilei  $x^2$  este egală cu:  $M(x^2)=p$ .

Dispersia variabilei  $x$  este egală cu (ținem cont de aceea că  $M(x)$  este un număr constant):

$$D(x) = M(x - M(x))^2 = M(x^2 - 2xM(x) + (M(x))^2) = M(x^2) - M(2xM(x)) + M(M^2(x)) = M(x^2) - 2M(x)M(x) + M^2(x) = M(x^2) - M^2(x).$$

$$D(x) = M(x^2) - M^2(x) = p - p^2 = p(1-p) = pq.$$

Abaterea medie pătratică a variabilei  $x$  se calculează după următoarele formulă:

$$\sigma(x) = \sqrt{pq}.$$

Presupunem că expunerile la risc  $E_i$  – sunt constante. Estimarea matematică a pierderilor aferente portofoliului de credite cu anumit rating se apreciază după următoarele formulă:

$$M(E_1x_1 + E_2x_2 + \dots + E_nx_n) = M(E_1x_1) + M(E_2x_2) + \dots + M(E_nx_n) = E_1 M(x_1) + E_2 M(x_2) + \dots + E_n M(x_n) = p(E_1 + E_2 + \dots + E_n).$$

$$M(\sum E_i \times x) = p \times \sum E_i.$$

Pentru două variabile  $X$  și  $Y$  este posibil de obținut următoarele ecuații:

$D(X+Y) = D(X) + D(Y) + 2\sigma_x\sigma_y\rho_{xy}$ , unde  $\rho_{xy}$  – corelație între variabile  $X$  și  $Y$ ;

$$D(CX) = C^2D(X), \text{ unde } C - \text{constanta.}$$

Ca urmare dispersia pierderilor aferente portofoliului de credite cu anumit rating se calculează după formulele dificile care includ corelația între probabilitățile incapacității de plată a debitorilor. În scopul simplificării calculului aferente este necesar de prevăzut două variante: optimistă și pesimistă.

### **Varianta optimistă**

Conform variantei optimiste expunerile la riscul de creditare sunt considerate ca independente (ceea ce corespunde etapei de creștere ale ciclului economic) iar toate corelațiile  $\rho = 0$ .

$$D(\text{portofoliului}) = D(E_1x_1 + E_2x_2 + \dots + E_nx_n) = D(E_1x_1) + D(E_2x_2) + \dots + D(E_nx_n) = E_1^2D(x_1) + E_2^2D(x_2) + \dots + E_n^2D(x_n) = E_1^2pq + E_2^2pq + \dots + E_n^2pq = pq \times \sum E_i^2.$$

$$D(\sum E_i \times x) = qp \times \sum E_i^2.$$

$$\sigma = \sqrt{pq \times \sum_1^n E_i^2}.$$

Capitalul economic inerent riscului de creditare sau pierderile neașteptate de la portofoliu de credite respectiv reprezintă  $VaR$ , care se calculează pentru varianta optimistă după următoarele formulă:

$$VaR = M\left(\sum_1^n E_i \times x_i\right) + \sigma \times k = p \sum_1^n E_i + 2.33 \times \sqrt{pq \times \sum_1^n E_i^2}.$$

### Varianta pesimistă

Conform variantei pesimiste expunerile la riscul de creditare sunt considerate ca absolut dependente (ceea ce corespunde etapei de criză ale ciclului economic) iar toate corelațiile  $\rho = 1$ .

$$D(\text{portofoliului}) = D(E_1x_1 + E_2x_2 + \dots + E_nx_n) = D(E_1x_1) + D(E_2x_2) + \dots + D(E_nx_n) + 2(\sigma(E_1x_1) \times \sigma(E_2x_2) + \dots + \sigma(E_1x_1) \times \sigma(E_nx_n) + \sigma(E_2x_2) \times \sigma(E_nx_n) + \dots + \sigma(E_{n-1}x_{n-1}) \times \sigma(E_nx_n)) = qp \times \sum E_i^2 + 2(E_1E_2\sigma(x_1)\sigma(x_2) + \dots + E_1E_n\sigma(x_1)\sigma(x_n) + \dots + E_2E_n\sigma(x_2)\sigma(x_n) + \dots + E_{n-1}E_n\sigma(x_{n-1})\sigma(x_n)).$$

Conform definiției variabilei  $x$ ,  $\sigma(x_1) = \sigma(x_2) = \dots = \sigma(x_n) = \sqrt{pq} = \sigma$ .

$$D(\text{portofoliului}) = qp \times \sum E_i^2 + 2pq(E_1E_2 + \dots + E_1E_n + \dots + E_2E_n + \dots + E_{n-1}E_n) = D(\text{optimistă}) + \text{riscul corelației}.$$

$$\sigma = \sqrt{pq \times \sum_1^n E_i^2 + 2pq \sum_{\substack{i=1 \\ j=2 \\ j>i}}^{j=n} E_i \times E_j} = \sqrt{pq \times \sum_1^n E_i \times E_j}$$

Capitalul economic inerent riscului de creditare se calculează pentru varianta pesimistă după următoarea formulă:

$$VaR = M \left( \sum_1^n E_i \times x_i \right) + \sigma \times k = p \sum_1^n E_i + 2.33 \times \sqrt{pq \times \sum_1^n E_i \times E_j}$$

### Capitalul economic inerent riscului de creditare a portofoliului total de credite

Capitalul economic calculat pentru portofoliile de credite cu anumit rating de credit nu este sumabil din cauza efectului de corelație. Acesta problema poate fi parțial rezolvată prin calcularea corelației între frecvențele de incapacitate de plată pentru diferite rating-uri de credit.

Tabelul 2

Corelația între frecvențele de incapacitate de plată pentru diferite rating-uri de credit

Rating	1 Aaa	2 Aa	3 A	4 Baa	5 Ba	6 B	7 Caa-C
1 Aaa							
2 Aa							
3 A							
4 Baa							
5 Ba							
6 B							
7 Caa-C							

Îl considerăm portofoliu total de credite ca fiind compus din șapte portofolii (după numărul rating-urilor de credit). Conform formulei dispersiei calculăm dispersia portofoliului total al băncii  $D_{total}$  și respectiv volatilitatea lui  $\sigma_{total}$ . Capitalul economic total inerent riscului de creditare se calculează după următoarea formulă:

$$VaR_{total} = \sum_{i=1}^{i=n} \sum_{j=1}^{j=7} E_{ij} \times p_j + 2.33 \times \sigma_{total}$$

Acest capital reprezintă estimarea simplificată a riscului de creditare asumat de anumită bancă.

## Literatura

1. Bessis Joel. *Risk Management in Banking*. – West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd, 2002. – 792p.
2. Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovich. *Analyzing Banking Risk. A framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management*. The World Bank. Washington, D.C. 1999.
3. Materialele de la site-ul oficial al Comitetului de Supraveghere Bancară de la Basel – <http://www.bis.org>.
4. Tomozei Vlad, Enicov Igor, Oboroc Iurie. *Riscuri și instrumente financiare de acoperire*. – Ch.: Evrica, 2002 (Tipogr. AȘM a Rep. Moldova). – 264p. – Seria Finanțe și contabilitate.
5. Порох Андрей, Компания SAS. *Банковские технологии в области управления рисками*. Банковские Технологии, №3 (77), 2002.
6. Супрунович Е.Б. *Риск-практикум. Основы управления рисками*. Клуб банковских аналитиков: <http://www.bankclub.ru/library.htm>.
7. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. – М: Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ РЕВИЗИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Галина УЛИАН;  
Госуниверситет Республики Молдова  
Юлия КАПРИЯН;  
Госуниверситет Республики Молдова

*Le controle represente une activite specifique humaine, qui consiste dans la verification et l'analyse permanente, periodique ou inopinée du travail et des resultats du travail d'un certain domaine ou secteur dans le but de la prevision et de la liquidation des erreurs eventuelles.*

*Controlul este o analiza permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații pentru a urmări mersul și pentru a lua măsuri de îmbunătățire. Controlul este o verificare, o inspecție atentă a corectitudinii unui act sau o acțiune de supraveghere a cuiva, a ceva, o examinare minuțioasă sau puterea de a conduce, ca un instrument de reglementare a unui mecanism, a unui proces.*

По прибытии на ревизуемое предприятие руководитель ревизионной группы (ревизор) предъявляет руководителю этого предприятия приказ о назначении комплексной ревизии и представляет членов ревизионной группы.

Руководитель ревизуемого предприятия знакомит членов ревизионной группы с руководящими работниками и дает им указание о всемерном содействии в проведении ревизии. Одновременно он обязан распорядиться о назначении инвентаризационной комиссии, предоставлении помещения ревизионной группе и обеспечении сохранности материалов ревизии, о выделении в распоряжение ревизирующих вычислительной техники и транспорта для выезда на объекты контроля, обеспечении своевременного печатания материалов ревизии и т. п.

На видном месте (доске объявлений) вывешивается объявление о проведении ревизии месте нахождения и времени работы ревизионной группы.

Ревизионная группа знакомится со структурными подразделениями и особенностями организации производства, а член ревизионной группы, которому получена проверка кассовых операций, приступает к ревизии кассы. Указанный порядок начала комплексной ревизии может быть изменен. Например, при наличии информации (сигналов) о хищении готовой продукции ревизию следует начать с проверки ее сохранности. При проведении комплексной ревизии внезапные инвентаризации готовой продукции, материальных ценностей и денежной наличности можно организовать одновременно, для чего выделяются соответствующие члены ревизионной группы (предварительно проинструктированные о методике проведения предстоящей инвентаризации).

На начальной стадии комплексной ревизии рекомендуется проверить выполнение мероприятий по устранению недостатков в работе, выявленных предыдущей ревизией, а также ознакомиться с содержанием приказов, распоряжений и переписки ревизуемого предприятия с разными хоз. субъектами за проверяемый период и актами проверок за это же время, произведенных фин. органами, учреждениями банков, на-

логовыми инспекциями и другими контролирующими инстанциями. Закончив организационную стадию комплексной ревизии, ревизионная группа приступает к выполнению ее программы.

Исследуя свой предмет, ревизующие применяют присущие диалектическому материализму методы и формы познания (наблюдение и эксперимент, анализ и синтез и др.), основные категории диалектики (всеобщая связь и взаимообусловленность явлений, единичное и общее, причина и следствие, возможность и действительность, необходимость и случайность и др.) и специальные приемы документального и фактического контроля, с помощью которых изучаются конкретные участки и отдельные факты экономической и социальной деятельности ревизуемых предприятий.

Содержание объекта контроля и условия его исследования определяют выбор и последовательность применения приемов экономического анализа и специальных приемов документального и фактического контроля при осуществлении комплексной ревизии экономической и социальной деятельности предприятия. Так, с помощью экономического анализа выявляют «узкие» места в работе ревизуемого предприятия и на основе установленного определяют дальнейшее направление ревизии, при которой путем осуществления в определенной последовательности и взаимосвязи специальных приемов документального и фактического контроля исследуют содержание соответствующих участков экономической социальной деятельности.

Рассмотрим содержание некоторых приемов документального фактического контроля получивших широкое распространение при проведении комплексных ревизий предприятий промышленности.

#### Специальные приемы документального контроля

Технико-экономические расчеты производятся в процессе ревизии для установления правильности расчетных экономических показателей, обоснованности директивных показателей бизнес-плана если они оспариваются ревизуемым предприятием, правильности составленных смет косвенных расходов, капитального и текущего ремонтов основных средств, списания материалов на объем производства продукции или строительных материалов на выполненный объем строительно-монтажных работ, исчисления себестоимости готовой продукции, выполненных работ и услуг и т. п.

Нормативная проверка заключается в сопоставлении фактических отчетных данных с установленными нормативами, сметными или плановыми нормами с целью определения их соблюдения. Выявленные



при этом отклонения подлежат тщательному изучению с целью установления причин их возникновения для разработки мероприятий по предупреждению образования отклонений отрицательного характера и закреплению результатов положительного характера.

Документальная проверка содержания операций и процессов является ведущим приемом документального контроля. Она производится по данным первичных документов, учетных регистров, отчетности и экономических показателей с целью установления законности, целесообразности и достоверности совершенных операций, также выявления внутренних резервов повышения эффективности производства, допущенных отступлений от действующих положений, нарушений дисциплины и злоупотреблений. На основе данных этой проверки разрабатываются конкретные мероприятия по мобилизации внутренних резервов, ликвидации нарушений и привлечению к ответственности виновных за допущенные нарушения и злоупотребления, включая возмещение нанесенного материального ущерба.

Проверка документов производится сплошным или выборочным способами. При сплошном способе за ревизуемый период проверяется содержание всех совершенных операций, оформленных в соответствующих первичных документах и отчетах, и правильность их отражения в учетных регистрах на соответствующих счетах бухгалтерского учета. Этот порядок проверки содержания операций весьма трудоемок и применяется на тех участках деятельности ревизуемых предприятий, где вскрыты злоупотребления и необходимо установить полную сумму нанесенного материального ущерба, а также на некоторых участках деятельности, связанных с движением денежных средств, основных фондов и других активов и пассивов в соответствии с заданием, указанным в программе ревизии.

При выборочном способе проверяется содержание части операций, отраженных в первичных документах и отчетах ревизуемого периода, в том числе за несколько дней в каждом месяце или за один-два и более месяцев подряд или вразбивку. Если при выборочном способе будут установлены злоупотребления, то на этом участке следует перейти на сплошной способ проверки для установления полного размера допущенного злоупотребления.

Обязательно сплошным способом проверяются записи на счетах бухгалтерского учета, отражающие результаты инвентаризаций, и заключительные записи при составлении годового отчета. При исследовании содержания ревизуемых объектов применяют способы дедукции и

индукции. Прием дедукции заключается в проверке от общего к частному, а индукции — от частного к общему. Например, установив в целом по предприятию перерасход фонда заработной платы по промышленно-производственному персоналу, ревизор переходит к определению использования фонда заработной платы структурными подразделениями с тем, чтобы установить, в каких конкретно подразделениях был допущен перерасход, по каким причинам и кто ответствен за это. В этом случае ревизор применил способ дедукции. В другом случае ревизор по результатам частных операций определяет общее, т. е. применяет способ индукции. Например, проверяя выборочным способом, правильность расчетов с рабочими и служащими по заработной плате, ревизор выявил необоснованное начисление заработной платы отдельным работникам, что не позволило ему ответить на вопрос об общей сумме излишне или незаконно начисленной заработной платы по предприятию. В этом случае, применив сплошной способ проверки указанных расчетов, он установил общую сумму необоснованно начисленной заработной платы.

Проверка содержания операций, отраженных в учете, производится в хронологическом или систематическом порядке. Рассмотрение содержания осуществленных операций в хронологическом порядке нерационально, так как внимание ревизора рассеивается по большому количеству одновременно исследуемых объектов контроля.

Практика контрольно-ревизионной работы подтверждает, что наиболее рациональным и экономичным является систематизированный способ проверки содержания операций и записей в учетных регистрах, при котором ревизия ведется по однородным операциям за весь ревизуемый период (например, по кассовым операциям, по счетам в банках, расчетам с подотчетными лицами, движению материальных ценностей и основных средств и т. д.).

Этот способ дает возможность ревизору более глубоко изучить взаимосвязь отдельных операций за разные периоды времени.

Проверяя содержание документов, ревизор должен иметь в виду, что нередко злоупотребления и нарушения скрываются за внешне правильно оформленными документами (фиктивными нарядами, трудовыми соглашениями, счетами, актами, расписками и т. п.). При обнаружении малейших признаков злоупотреблений ревизор обязан сосредоточить свое внимание на их полном раскрытии.

По содержанию операции, отраженной в документе, ревизор устанавливает ее законность и целесообразность. Операция считается законной, если ее содержание не противоречит действующему законо-

дательству. Целесообразность операции определяется ее направленностью на выполнение задач, стоящих перед ревизуемым предприятием при соблюдении законности. Следует иметь в виду, что операция может быть законной, но нецелесообразной и наоборот. Например, приобретены материалы, имеющиеся в наличии сверх нормы запаса. Операция законна, но не является целесообразной. При выявлении незаконных и нецелесообразных операций ревизор должен тщательно изучить их характер, установить, кто и по чьему распоряжению осуществил эти операции, определить их последствия (образование сверхнормативных запасов, излишних материальных ценностей, материальный ущерб и т. п.).

Достоверность хозяйственной операции устанавливается при формальной и арифметической проверке документов. При *формальной* проверке определяются полнота и правильность заполнения реквизитов, характеризующих операцию, а также устанавливается, нет ли не оговоренных исправлений, подчисток, дописок текста и цифр, подлинность подписей соответствующих должностных лиц. Все документы при формальной проверке подразделяют на доброкачественные и недоброкачественные. Доброкачественным считается документ, составленный по утвержденной форме и заполненный в соответствии с требованиями Положения о документах и документообороте в бухгалтерском учете предприятий и организаций, в котором правильно отражена совершенная хозяйственная операция.

К недоброкачественным относят документы, которые не отвечают приведенным требованиям. Недоброкачественный документ, как правило, является орудием подлога. Подложный документ характеризуется определенной совокупностью признаков:

- признаки подчистки (устанавливаемые ревизором путем осмотра документов с помощью увеличительных приборов): нарушение структуры бумаги (взъерошенность волокон, потеря глянца), утоньшение слоя бумаги; повреждение линий защитной сетки, типографской линовки, близлежащих штрихов текста; расплавы чернил в штрихах вновь выполненных записей;

- признаки дописки: различия красящего вещества, пишущих приборов, почерка, типографского расположения дописанных фрагментов и остальной части записей;

- признаки травления: наличие пятен, остатки штрихов первоначальных записей, расплавы в штрихах вновь выполненных записей, ломкость бумаги;

- признаки технической подделки подписи: наличие штрихов, аналогичных по конфигурации знака подписи; выполнение подписи замедленными движениями (неоправданные остановки пишущего прибора, извилистость штрихов, угловатость овалов).

Составление подложных документов рассматривается как уголовное преступление. Различают интеллектуальный и материальный подлог. Интеллектуальный подлог выражается в составлении надлежаще оформленного бестоварного или безнадежного документа. Материальный подлог выражается в изменении содержания документа путем исправления текста, цены, количества, суммы или дописок и. т. п.

Арифметическая проверка дает возможность установить правильность подсчетов в документах и выявить злоупотребления и хищения, скрытые за неправильными арифметическими действиями) (например, неправильно показанные итоги в кассовых отчетах, в платежных ведомостях на выплату заработной платы и др.).

Ревизор должен иметь в виду, что не всегда достоверность хозяйственной операции может быть установлена путем формальной и арифметической проверки содержания документа. Например, по правильно оформленным документам произведен повторный вывоз готовой продукции. Раскрытие злоупотребления по подобным операциям достигается путем применения комплекса приемов документального и фактического контроля.

При проведении ревизии особо тщательно изучаются: документы, связанные с выплатой наличных денег; взаимные расчеты за реализованные товарно-материальные ценности и оказанные услуги, когда они осуществляются помимо банка; счета, принятые к оплате от организаций, с которыми ревизуемое предприятие не имеет постоянных расчетов (за материалы, приобретенный хозяйственный инвентарь, канцелярские принадлежности, оказанные услуги и др.); платежные ведомости, кассовые ордера и почтовые переводы на выплату ранее за депонированной заработной платы; документы на выплату денег работникам не списочного состава за разные работы и услуги, а также рабочие наряды, по которым произведены разовые оплаты за отдельные работы и поручения; акты о списании товарно-материальных ценностей, предметов хозяйственного обихода, спецодежды, дефицитных инструментов и основных средств; сторнировочные записи в учетных регистрах по расчетам с покупателями, поставщиками, заказчиками и другими организациями и т. д.

Встречная проверка документальных данных заключается в том, что достоверность и правильность отраженных в документах хо-

зяйственных операций проверяется путем сопоставления данных разных документов, относящихся к одним и тем же или различным, но взаимосвязанным хозяйственным операциям. Она может производиться по документам, находящимся в делах ревизуемого предприятия или предприятий, организаций и учреждений, с которыми ревизуемое предприятие вступило в хозяйственную связь.

Встречная проверка по документам, находящимся в делах ревизуемого предприятия, производится, например, при проверке полноты и своевременности оприходования полученных в банке наличных денег в кассу путем сопоставления данных приходных кассовых ордеров с соответствующими данными выписок банка. Если ревизор заметит в выписках банка какие-либо не оговоренные исправления, подчистки или дописки, то он производит встречную проверку в учреждениях банка, где сопоставляет данные лицевого счета ревизуемого предприятия в банке с выпиской из этого счета, находящейся в делах предприятия.

Встречной проверкой документальных данных вскрываются случаи хищения, которые нередко вуалируются путем исправления данных в отдельных документах, составления новых, подложных документов и замены ими настоящих, подлинных, неправильного отражения на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций или не отражения их в бухгалтерском учете.

Взаимный контроль содержания разных документов осуществляется путем изучения и сопоставления отдельных реквизитов, повторяющихся в ряде документов, отражающих взаимосвязанные операции. Например, данные о количестве мест или весе оприходованных грузов в приходных документах складов сопоставляются с аналогичными данными в документах об их перевозке; данные о количестве изготовленной готовой продукции или полуфабрикатов по данным сдаточных накладных — с документами о начисленной заработной плате рабочим-сдельщикам и др.

Хронологическая проверка движения товарно-материальных ценностей и денежных средств применяется ревизором в случаях, когда он имеет сведения о хищении товарно-материальных ценностей или денежных средств, а проведенные инвентаризации расхождений (недостач или излишков) не установили. При помощи такой проверки выявляют неучтенные товарно-материальные ценности, т. е. наличие ценностей, поступление которых документами не подтверждается; отпуск ценностей, которые по документам не числились и т. п.] Например, при сопоставлении данных приходных документов о ежедневном выпуске готовой продукции с ежедневными данными о выработке про-

дукции по технологическим процессам производства и ее отпуска из предприятия можно установить превышение в отдельные дни отпуска продукции против ее изготовления, оприходование продукции при невыполнении производственных операций в необходимом количестве, оприходование готовой продукции до полного ее изготовления. В периодической отчетности эти показатели будут взаимоувязаны.

Проверка правильности хозяйственной операции по данным о выполнении других операций, связанных с ней, состоит в выявлении и сопоставлении этих данных по документам. Например, получение материалов сопровождается их перевозкой; списание спецодежды, постельных принадлежностей или инструмента — выпиской накладной об оприходовании полученных при этом отходов в виде ветоши, лома; отпуск готовой продукции в таре — расходом тары и т. д.

Проверка объективной возможности выполнения оплаченных и оформленных работ или других операций осуществляется в тех случаях, когда возникают сомнения в правильности отражения в документах объема или оплаты выполненных работ или других операций.

Например, разнорабочему Иванову за проверяемый месяц было начислено 2200 лей. Документы о выполнении им разных работ были оформлены надлежащим образом. При проверке оказалось, что для выполнения указанных работ нужно было отработать за месяц 286 ч вместо 176 фактически отработанных. Таким образом, ревизор установил, что рабочему Иванову необоснованно выписывались значительные суммы, которые после получения присваивались определенными лицами.

Проверка правильности отражения хозяйственных операций по данным документов в регистрах бухгалтерского учета. В практике ревизионной работы имели место случаи, когда хищения денежных средств и товарно-материальных ценностей вскрывались по правильно оформленным, но неправильно отраженным в бухгалтерском учете документам. На одном предприятии частично расхищались выданные под отчет суммы. Документ на данную операцию составлялся правильно. В действительности оказалось, что при записи операции в учетный регистр выданная сумма была отнесена в дебет счета 713 «Общехозяйственные расходы» вместо дебета счета 227 «Расчеты с подотчетными лицами». Таким образом, не была образована задолженность за подотчетными лицами, которая в дальнейшем должна быть погашена, а полученная сумма списывалась на издержки производства и присваивалась.

Приведенный пример показывает, что проверка хозяйственных операций только по данным первичных документов не вскрывает допу-

щенных злоупотреблений. Документальные данные необходимо сверить с записями по их отражению на счетах бухгалтерского учета в учетных регистрах.

Иногда хозяйственные операции правильно оформлены документами и верно отражены на счетах бухгалтерского учета, но при составлении отчетности допущены искажения данных. В этом случае ревизор не ограничивается проверкой правильности хозяйственных операций в документах и записях на счетах бухгалтерского учета, он проверяет и правильность составления отчетности.

Методика проверки правильности отражения хозяйственных операций в учетных регистрах зависит от форм учета.

В настоящее время в промышленности применяются журнально-ордерная форма бухгалтерского учета.

При журнально-ордерной форме бухгалтерского учета однородные по экономическому содержанию операции отражаются в предназначенных для этого учетных регистрах-ведомостях и журналах-ордерах. Записи в журналы-ордера по синтетическим счетам ведутся по кредитовому признаку, поэтому правильность отражения в них осуществленных операций проверяется по кредиту счетов (при этом работу ревизора облегчает то обстоятельство, что по большинству синтетических счетов записи в журналы-ордера ведутся непосредственно из первичных документов и отчетов). По окончании месяца итоги из ведомостей переносятся в журналы-ордера, последние заключаются и их итоги переносятся в Главную книгу (оборот по кредиту синтетического счета общей суммой, а корреспондирующие с ним суммы в дебет соответствующих счетов). Зная содержание учетных регистров и технику ведения учета по журнально-ордерной форме, ревизор последовательно проверяет правильность отражения совершенных операций (по данным первичных документов) в ведомостях и журналах-ордерах по соответствующим счетам синтетического учета.

Ревизор, выполняя задание по проверке правильности отражения в учете данных первичных документов на предприятиях, где бухгалтерский учет ведется по журнально-ордерной форме с использованием компьютеров, до начала ревизии должен ознакомиться с системой шифров, организацией документооборота, порядком обработки документов, записи их данных в учетные регистры и т. п. В этих условиях для выполнения задания необходимо осуществить выборочную проверку правильности переноса данных операций из первичных документов на носители и другие носители машинной информации, имея в виду, что

разного рода нарушения и злоупотребления формируются на этой стадии процесса механизации учета.

На практике имеют место отступления от типовых проектов механизации учета, поэтому ревизору следует ознакомиться с применяемой технологией машинной обработки учетных данных на ревизуемом предприятии. Важными элементами являются номенклатура кодов синтетических счетов и объектов аналитического учета, порядок введения учетных данных и получения машинограмм, в которых отражаются операции за текущий месяц или с начала года. Машинограммы заменяют соответствующие учетные регистры, карточки аналитического учета и оборотные. Одновременно нужно ознакомиться с содержанием и назначением машинограмм (которые подразделяются на основные, накопительные, вспомогательные и контрольные), порядком их передачи и использования в бухгалтерии, а также выяснить, кто кодирует реквизиты в первичных документах, указывая при этом содержание и направление затрат и расходов; подписаны ли данные машинных носителей информации должностными лицами, отвечающими за их совершение; как организован контроль за правильностью переноса данных первичных документов на машинные носители и обеспечено ли его осуществление до их использования на последующих этапах обработки; ограничен ли круг должностных лиц, имеющих доступ к учетной информации на машинных носителях (с целью недопущения злоупотреблений путем внесения необоснованных изменений или дополнений); в каком режиме выдается бухгалтерская информация (регламентном, т. е. в установленные сроки, или запросом, т. е. в любое время по имеющимся и обработанным на это время данным); составляются ли машинограммы «на печать» и «на итог», имеющие большое контрольное значение. Машинограмма «на печать» воспроизводит данные бухгалтерского учета по каждой строке машинного носителя, позволяющие найти документ, послуживший основанием для записи в машинном носителе, а машинограмма «на итог» содержит количественно-суммовые итоги, позволяющие раскрыть каждую итоговую сумму в соответствующих машинограммах «на печать» или непосредственно оправдательными документами; как оформляются машинограммы, т. е. напечатаны ли заголовки, имеются ли в них все предусмотренные данные, подписаны ли они должностными лицами, отвечающими за правильность обработки на персональных компьютерах, и проверены ли они контролерами до передачи бухгалтерии и другим пользователям.

Контроль правильности учетных данных осуществляется ревизором путем сопоставления количественно-суммовых итоговых показа-



телей отчетных данных машинограмм с итогами журналов контрольных чисел, которые составляются в разрезе поступивших документов согласно итоговым данным контрольных машинограмм по установленным учетным показателям.

Ревизор должен иметь в виду, что при машинной обработке учетных данных хранение оправдательных документов и машинограмм производится в следующем порядке. Так, первичные документы подшиваются в хронологическом порядке по участкам учета и возрастающим номерам пачек с сопроводительными ярлыками (это позволяет легко найти нужный документ). Хранению подлежат отчетные и контрольные машинограммы, журналы контрольных чисел, контрольные экземпляры классификаторов. Контрольные машинограммы подшиваются отдельно в том же порядке, что и пачки документов.

Сроки хранения контрольных экземпляров классификаторов и машинограмм синтетического и аналитического учета аналогичны срокам хранения соответствующих регистров бухгалтерского учета, а контрольных машинограмм — срокам хранения оправдательных документов. Такой порядок и сроки хранения обеспечивают необходимой документацией проведение ревизии.

Следовательно, при установлении каких-то нарушений ревизор должен четко разграничить ответственность между составителями первичных документов и отчетов, работниками бухгалтерии и вычислительной установки.

Ревизор должен продумать последовательность проведения проверок отдельных вопросов с тем, чтобы исключить повторный просмотр одних и тех же машинограмм и первичных документов, т. е. чтобы при однократном просмотре документов и учетных регистров проверялись содержащиеся в них данные, относящиеся к разным вопросам программы ревизии. Например, при проверке машинограммы «Ведомость расхода материалов по корреспондирующим счетам» и первичных документов (лимитно-заборных карт, требований и др.), на основании которых были пробиты перфокарты и составлена машинограмма, следует одновременно проверять правильность списания материалов на производство, ремонтные цели и другие потребности, а также законность отпуска материалов на сторону и по прочим направлениям. Обнаруженные нарушения в этом случае систематизируются по каждому направлению расхода и разделу программы.

Подобным образом проводится ревизия по другим участкам экономической деятельности предприятий, учет которой механизирован.

Некоторые особенности документальной проверки встречаются при проведении ревизий на предприятиях, входящих в состав АО. При централизованном учете на предприятиях, входящих в состав АО, вместо штатных бухгалтерий создаются учетно-контрольные группы. Ее руководитель выполняет обязанности главного бухгалтера. Руководитель учетно-контрольной группы и его сотрудники контролируют законность и правильность совершаемых хозяйственных операций, собирают, проверяют и передают в центральную бухгалтерию для механизированной обработки первичную документацию. Централизованная бухгалтерия обрабатывает учетную документацию, составляет на ее основе оперативную и статистическую информацию, отчеты и балансы, производит экономический анализ деятельности отдельных производственных единиц и передает его результаты руководителям этих единиц.

Проводя комплексную ревизию таких объединений, ревизионная бригада проверяет работу централизованной бухгалтерии. Если на предприятиях, обслуживаемых централизованной бухгалтерией, обнаружены злоупотребления или нарушения финансовой дисциплины, ревизор должен строго разграничить ответственность между работниками предприятия и централизованной бухгалтерии. При установлении нарушений в ведении бухгалтерского учета ревизор должен поставить вопрос перед вышестоящей организацией о комплексной проверке деятельности централизованной бухгалтерии.

Ревизуя АО, следует иметь в виду, что в их состав входят предприятия-филиалы трех видов: самостоятельные хозрасчетные предприятия с законченным циклом бухгалтерского учета; не полностью хозрасчетные филиалы, не осуществляющие полного учета и представляющие балансы по ограниченному числу счетов; подотчетные филиалы, не составляющие балансов, учет в которых является органической частью бухгалтерского учета головного предприятия объединения.

Ревизия предприятий-филиалов первого вида проходит так же, как и ревизия обычных предприятий. Деятельность филиалов, составляющих баланс по ограниченному числу счетов, проверяется в филиале по операциям, учет которых осуществляется па месте, и в головном предприятии — по операциям, осуществляемым этим предприятием (расчеты с поставщиками и покупателями, финансовые операции, операции по образованию и использованию резервов и др.).

Вскрытые при комплексной ревизии факты злоупотреблений, бесхозяйственности, незаконного расходования средств и другие нарушения должны быть подтверждены соответствующими промежуточ-

ными актами, подлинными документами, справками или выписками, составленными на основании данных документов или бухгалтерских записей, объяснениями должностных лиц и заявителей.

Первичные документы, учетные регистры и бухгалтерские отчеты и балансы, свидетельствующие о совершении злоупотреблений, когда сохранность их не гарантируется, изымаются. Изъятие может производиться только органами дознания, предварительного следствия, прокуратуры и судами на основании постановления этих органов. Изъятие оформляется протоколом. При этом могут быть сняты копии с изымаемых документов с указанием оснований и даты их изъятия.

Изъятие оправдательных документов, регистров бухгалтерского учета и т. п. по требованию судебно-следственных органов и других органов, имеющих на это право, может быть произведено на основании их письменного распоряжения с разрешения руководителя ревизуемого предприятия. При этом на место изъятого документа помещается его ксерокопия с указанием на обороте основания и даты изъятия подлинного документа. Прием-передача изъятых подлинных документов оформляется актом, подписываемым ревизором и главным бухгалтером ревизуемого предприятия. В акте указываются наименование изъятых подлинников, номер и дата их составления, а также наименование, номер и дата (месяц) составления учетных регистров, в которых они получили отражение на счетах бухгалтерского учета. На изъятых подлинных документах ревизор не имеет права делать ни исправлений, ни пометок.

В справках или выписках ревизор указывает содержание злоупотребления или нарушения; наименование вышестоящей организации и должностного лица, разрешившего незаконную операцию, или должностного лица ревизуемого предприятия, давшего такое указание; должности и фамилии, имена, отчества лиц, совершивших противозаконные действия; наименование, номер и дату документа, подтверждающего факты нарушений или злоупотреблений; наименование учетного регистра и формы отчетности, в которых отразились данные о проведенных незаконных операциях; размер нанесенного материального ущерба и др.

Объяснения по выявленным в процессе ревизии злоупотреблениям и нарушениям даются виновными лицами независимо от занимаемой должности. Если должностное лицо, допустившее нарушение или злоупотребление, отказывается дать объяснение, ревизор запрашивает его в письменной форме. Копия запроса прилагается к основному акту ревизии и свидетельствует о нарушении виновным лицом действующих правил проведения комплексной ревизии (что должно рассматриваться

при подведении итогов ревизии как грубое нарушение служебной дисциплины). Коллективные письменные объяснения о нарушениях и злоупотреблениях, кроме объяснений по основному акту ревизии, не разрешаются. Каждое виновное должностное лицо должно написать объяснение по тем фактам нарушений или злоупотреблений, за допущение которых оно отвечает.

Сроки представления письменных объяснений устанавливаются с таким расчетом, чтобы должностные лица могли их составить до окончания ревизии, а ревизор успел вторично проверить оспариваемые факты.

Специальные приемы фактического контроля

По многим объектам контроля необходимо установить их реальное состояние в натуре, что достигается во время ревизии при помощи приемов фактического контроля.

Инвентаризация — это способ проверки фактического наличия материальных ценностей и его соответствия данным бухгалтерского учета на одну и ту же дату. Сопоставление данных инвентаризации с соответствующими остатками в учетных регистрах позволяет установить их реальное состояние, т. е. правильность фактических остатков, излишков или недостат хозяйственных средств.

Остановимся лишь на некоторых общих правилах проведения инвентаризации и действиях ревизора. Инвентаризации проводятся в соответствии с Основными положениями по инвентаризации основных средств, товарно-материальных ценностей, денежных средств и расчетов.

Для проведения инвентаризации приказом руководителя ревизуемого предприятия создается рабочая комиссия из соответствующих специалистов, включая работника бухгалтерии. Инвентаризация проводится в присутствии и при участии материально ответственного лица и ревизора.

До начала инвентаризации ревизор отбирает у материально ответственного лица расписку о том, что все относящиеся к приходу или расходу товарно-материальных ценностей документы проведены по складскому учету и сданы в бухгалтерию для определения остатка на момент проверки и что неоприходованных и не списанных в расход ценностей не имеется. Бухгалтерия ко времени окончания инвентаризации должна закончить обработку документов, относящихся к проверяемым хозяйственным средствам, и определить их остатки на дату проверки.

Остатки в натуре проверяются при обязательном участии материально ответственных лиц (кассиров, кладовщиков, завхозов, мастеров, прорабов). Количество материальных ценностей опреде-

ляется исходя из их натуральных качеств и принятых единиц измерения путем подсчета, взвешивания, обмера и других приемов.

Данные о фактическом наличии каждого вида хозяйственных средств (наличных денег, основных средств, основных материалов, топлива, запасных частей, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, полуфабрикатов, готовых изделий и др.) фиксируются в инвентаризационных описях или соответствующих актах, составляемых по местам нахождения или хранения ценностей и должностным лицам, ответственным за их сохранность. Описи или акты подписываются всеми членами инвентаризационной комиссии, а у материально ответственных лиц берется расписка следующего содержания: «Все ценности, поименованные в настоящей инвентаризационной описи, комиссией проверены в натуре в моем присутствии и внесены в опись, в связи с чем претензий к инвентаризационной комиссии не имею. Ценности, перечисленные в описи, находятся на моем ответственном хранении». Все исправления в инвентаризационных описях должны быть оговорены и подписаны всеми членами комиссии и ревизором.

После снятия натуральных остатков бухгалтерия совместно с ревизором определяет их соответствие данным бухгалтерского учета. Если установлены расхождения (недостатки или излишки), ревизор должен потребовать от материально ответственных лиц письменные объяснения о причинах расхождений, определить их характер и порядок регулирования. По результатам инвентаризации ревизор составляет промежуточный акт.

Порядок регулирования выявленных излишков или недостач по отдельным видам хозяйственных средств излагается в соответствующих главах книги.

Контрольный обмер производится с участием соответствующих специалистов и как прием комплексной ревизии представляет собой разновидность инвентаризации. С его помощью проверяется правильность, достоверность отчетных данных о выполненных объемах и стоимости строительных, монтажных и ремонтных работ, оплаченных или предъявленных к оплате.

При этом ревизор устанавливает соответствие фактически строящегося или ремонтируемого объекта его характеристике и назначению, предусмотренным в проектно-сметной документации и титульном списке; полноту завершения работ по объему, этапу работ или объекту; соответствие объема, характера и стоимости работ, выполненных в натуре, объему, характеру и стоимости работ, принятых по актам, а также указанным в рабочих чертежах и журналах учета выполненных работ.

Наряду с данными, полученными путем непосредственного обмера выполненных работ в натуре или рассчитанными по рабочим чертежам, ревизор использует следующие документы: акты и журналы инструментальных, в том числе маркшейдерских и геодезических замеров; материалы инженерных изысканий и гидрогеологических исследований; наряды рабочих; журналы экскавации, бурения, забивки свай, бетонирования и т. д.; акты технических обследований реконструируемых зданий и сооружений; паспорта переданного в монтаж оборудования; акты испытания вхолостую или под нагрузкой смонтированного оборудования согласно техническим требованиям, приведенным в ценниках на монтаж оборудования; путевые листы шоферов и сменные рапорты машинистов; журналы работ и журналы учета выполненных работ; данные бухгалтерского учета о списании на производство строительных материалов и оборудования и др.

Сопоставляя объем оплаченных и предъявленных к оплате работ с объемом фактически выполненных работ, устанавливают объем завышенных или незапроцентованных работ. При этом следует учесть: если на объектах, расчеты по которым осуществлялись полностью за законченные строительством объекты, устанавливается, что объекты завершены не полностью, то вся стоимость объекта исключается из объема выполненных работ и не оплачивается. Если в сданных и оплаченных объектах обнаруживаются недоделки, то это рассматривается как завышение стоимости работ.

По монтажу оборудования устанавливается соответствие типа, марки и веса смонтированного оборудования типу, марке и весу оборудования, указанного в актах приемки, а также наличие актов о его индивидуальном опробовании вхолостую, а в необходимых случаях — и под нагрузкой. При отсутствии актов опробования стоимость оплаченных работ по монтажу оборудования подлежит возврату, о чем следует сообщить финансирующему учреждению банка.

Результаты контрольных обмеров оформляются актами и ведомостями перерасчета стоимости работ. Они подписываются ревизором, производителем работ и представителем ревизуемого предприятия. Если к производству контрольного обмера были привлечены представители подрядчика и финансирующего учреждения банка, то они также подписывают акт и ведомости перерасчета стоимости работ. Акты контрольных обмеров составляются в том же количестве экземпляров, что и основной акт ревизии, а кроме того — для банка и подрядчика (при подрядном способе осуществления строительства).

В каждом случае приписок и завышений объемов выполненных строительных и монтажных работ ревизор выявляет виновных должностных лиц, получает от них письменное объяснение и разрабатывает предложения по устранению искажений и привлечению к ответственности виновных.

Обследование на месте производится при проверках готовности объектов собственных капитальных вложений или вышедших из ремонта объектов основных средств; установлении степени изношенности основных средств, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, порядка хранения, приемки и отпуска материальных ценностей, организации производства и труда, вывоза готовой продукции и т. п.

Контрольный запуск сырья и основных материалов в производство практикуют при проверке правильности норм расхода сырья и материалов на производство продукции, производственных норм расхода строительных материалов и в других случаях.

Проверка качества сырья и основных материалов производится для установления причин низкого качества продукции, выполненных работ и происхождения брака. Такая проверка наиболее часто осуществляется путем лабораторного анализа, технических испытаний и другими методами.

Экспертная оценка применяется при проверке качества готовой продукции или выполненных работ, проектно-сметной и другой технической документации.

Объяснения должностных лиц помогают ревизору установить причины допущенных нарушений или злоупотреблений.

Например, при проверке причин высокой изношенности рабочих машин или оборудования (по сравнению с состоянием, которое должно быть по действующим нормам износа и времени нахождения в эксплуатации) инженерно-технические работники и рабочие в своих объяснениях могут раскрыть действительные причины повышенной изношенности, рассказав о режиме эксплуатации, организации технического обслуживания и планово-предупредительного ремонта, квалификации рабочих и т. п.

Выявленные способами документального и фактического контроля нарушения и злоупотребления ревизор систематизирует по видам операций или другим признакам и регистрирует их в рабочей тетради, ссылаясь на соответствующие документы, записи в учетных регистрах и другие источники. На основании этих данных составляются соответствующие разделы основного акта комплексной ревизии.

# PARTICULARITĂȚILE DIAGNOSTICULUI FINANCIAR ÎN EVALUAREA ȘI GESTIUNEA VALORII ÎNTEPRINDERII LA DIFERITE ETAPE ALE CICLULUI DE VIAȚĂ

Iurie BEȘLIU, drd. A.Ș.M.

*The basis of a stabile enterprise activity, growth and prosperity is efficient control its resources with a view to maximize its value. The results of estimation of the economic and financial state of an enterprise and its activity diagnostics represent strong grounding for taking wise managerial decisions. However during diagnostics process experts rarely pay attention to financial factors features at various life cycle stages.*

*Therefore the object of research in this article is the diagnostics of financial and economic situation of the enterprise at different stages of its life cycle.*

*There were also identified the financial factors that influence the enterprise stability at various stages of its life cycle.*

În condițiile aprofundării relațiilor de piață în țara noastră se caută continuu și se utilizează cele mai raționale și eficiente forme și metode de organizare a managementului financiar al unităților economice în vederea maximizării valorii întreprinderii. Baza stabilității funcționării întreprinderii, a creșterii și succesului său este gestiunea eficientă a activelor și resurselor de care dispune. Baza pentru elaborarea și luarea deciziilor manageriale în vederea gestiunii valorii întreprinderii o constituie diagnosticul stării economico-financiare.

În cadrul cercetărilor științifice s-a constatat că valoarea unei întreprinderi este determinată într-o mare măsură de schimbările mediului financiar intern. Însă întreprinderea, ca un mecanism financiar, are un anumit ciclu de viață, deoarece fiecare sistem dispune de posibilități limitate care-i determină evoluția în timp. Astfel, în vederea evaluării și gestiunii valorii întreprinderii, managementul trebuie să ia în considerare particularitățile organizațional-financiare a etapelor ciclului de viață a întreprinderii. În cazul când profitul din activitatea de bază nu acoperă cheltuielile legate de funcționarea întreprinderii, iar venitul de bază poartă un caracter aleatoriu, atunci aceste circumstanțe pot duce la diversificarea producerii, transferarea capitalului în altă ramură, schimbarea statutului organizatorico-juridic al întreprinderii, ceea ce s-a și petrecut pe parcursul anilor de reforme în Republica Moldova.

Durata ciclului de viață a întreprinderii pentru diferite țări și diferite ramuri este diferită, dar caracterul curbei ciclului de viață pentru toate întreprinderile va rămâne același. Curba ciclului de viață constă din



diferite etape, care descriu dependența întreprinderii de factorii interni și externi, ce apar într-o perioadă sau alta de timp. Fiecărei etape îi pot fi atribuiți factori financiari care influențează asupra valorii întreprinderii.

Convențional pot fi distinse următoarele etape ale ciclului de viață al întreprinderii:

1. lansarea;
2. creșterea;
3. maturitatea;
4. declinul.

Etapa de lansare se caracterizează prin crearea întreprinderii, penetrarea treptată pe piață și acumularea activelor. La această etapă este important de a urmări indicatorii prognozați, de a face comparația lor cu indicatorii de facto și de a-i corecta. O atenție deosebită trebuie atrasă dinamicii structurii activelor. Volumul producției și realizării la etapa de lansare cresc foarte lent, deoarece canalele de furnizare a materiilor prime și de realizare a producției finite nu sunt perfecte, apar greutatea legate ajustarea producerii și desfacerii. Atitudinea suspectă a furnizorilor, creditorilor, consumatorilor, creează cheltuieli suplimentare legate de reclamă și de întărirea poziției de piață. Prin urmare, la această etapă valoarea întreprinderii este condiționată într-o mare măsură de forțele din exteriorul ei, activitatea financiară fiind doar la un început de cale. Dar totuși, din punct de vedere financiar valoarea întreprinderii la această etapă poate fi definită prin activul net contabil al întreprinderii (valoarea mijloacelor proprii ale fondatorilor investite).

În vederea gestiunii valorii întreprinderii la etapa lansării, o atenție deosebită trebuie atrasă indicatorilor lichidității și stabilității financiare. Deoarece această perioadă se caracterizează prin demararea activității de producție și neutilizarea deplină a capacităților de producție, nu este rațional de a face careva concluzii în baza indicatorilor rentabilității sau a duratei de rotație. De regulă, la etapa de lansare cota mijloacelor împrumutate în pasivul întreprinderii este impunătoare, fapt care majorează riscul financiar, prin urmare acțiunile aferente gestiunii valorii întreprinderii vor viza stabilizarea indicatorilor financiari.

La etapa de creștere are loc o creștere esențială a vânzărilor întreprinderii, întreprinderea este recunoscută de către furnizori, consumatori și creditori. Procesul de producție este ajustat la cerințele tehnice necesare, cheltuielile se reduc, canalele de circulație a mărfurilor și reclama funcționează. Producția se caracterizează printr-o modernizare intensivă, crește calitatea producției. La această etapă ponderea mijloacelor împrumutate în total pasive se reduce considerabil. Indicatorii lichidității și solvabilității sunt stabili. Dacă ei nu s-au

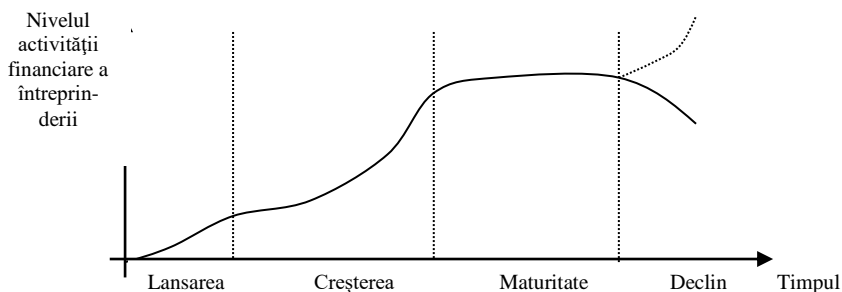
stabilizat în etapa precedentă, înseamnă că întreprinderea nu a atins acel nivel al stabilității financiare, care corespunde etapei date. În vederea înlăturării efectelor negative e necesar de a revizui strategia de marketing și politica de împrumut a întreprinderii.

În vederea gestiunii valorii întreprinderii la etapa de creștere, o importanță deosebită o capătă indicatorii duratei de rotație și de rentabilitate a vânzărilor. Cu cât nivelul acestor indicatori este mai înalt, cu atât mai mare va fi valoarea întreprinderii. Reducerea oricărui indicator trebuie analizată în scopul luării deciziilor corespunzătoare aferente însănătoșirii întreprinderii.

Perioada de maturitate apare în rezultatul intensificării utilizării tuturor forțelor întreprinderii, și anume se manifestă prin antrenarea tuturor resurselor (forței de muncă, pământuri, capacități de producție, capital, abilități de antreprenariat) și prin volumul maxim de producție, ceea ce înseamnă utilizarea și repartizarea eficientă a resurselor. Lupta de concurență a rămas în trecut. La această etapă rolul factorilor interni, și anume a celor financiari, în gestiunea valorii întreprinderii este maxim, deoarece condițiile externe sunt benefice unei întreprinderi mature. Întreprinderea va tinde spre micșorarea prețurilor, crearea înlesnirilor pentru cumpărăturile engros, va atrage atenția asupra deservirii calitative a consumatorilor.

Pentru stabilirea valorii firmei în perioada de maturitate se va atrage o atenție deosebită stării indicatorilor de rentabilitate a vânzărilor, rentabilitate a activelor și a capitalului propriu, duratei de rotație, adică componentei financiare a stabilității funcționării întreprinderii. Dar, dacă indicatorii riscului financiar și de producție sunt mari, atunci vor fi supuși în mod obligatoriu stabilizării indicatorii lichidității și solvabilității. Abaterea indicatorilor financiari de la valorile medii pe ramură în perioada maturității ne vorbește despre instabilitatea financiară în funcționarea întreprinderii și dacă nu se vor întreprinde măsuri în vederea însănătoșirii, întreprinderea se va pomeni într-o situație dificilă.

Printre semnalele de bază care certifică reducerea valorii financiare a întreprinderii în perioada de maturitate pot fi în primul rând, uzura fizică și morală a mijloacelor fixe, înnoirea cărora cere atragerea resurselor suplimentare, ceea ce duce la majorarea indicatorilor de risc ai întreprinderii. Cu toate acestea, dacă conducerea va planifica strict acțiunile sale și va trece la un nivel tehnic și tehnologic calitativ nou, în același timp măbind volumul și calitatea mărfurilor, atunci întreprinderea va trece pe o curbă nouă a ciclului de viață în perioada de creștere, respectiv evitând perioada de declin (vezi figura 1).



*Figura 1. Curba ciclului de viață a întreprinderii*

Un alt factor ce influențează valoarea întreprinderii este imobilizarea capitalului circulant, adică acumularea la depozit a unor cantități mari de materii prime, materiale și producție finită. În rezultat se reduce coeficientul de rotație a activelor circulante și scade rentabilitatea vânzărilor. În acest caz, de asemenea e necesar de a trece la un nivel tehnic și tehnologic calitativ nou și de a promova un marketing activ.

Perioada de declin, în majoritatea cazurilor, începe de la politica agresivă a concurenților, precum și de la intensitatea de îmbătrânire a resurselor (materiale, umane, informaționale, organizaționale etc.). Pentru această etapă e caracteristic un marketing slab și o pondere mare a datoriilor în pasivul întreprinderii. Un impact considerabil asupra valorii întreprinderii îl au factorii externi. La etapa de declin are loc destabilizarea tuturor indicatorilor financiari și economici. E necesar controlul și analiza tuturor indicatorilor, în baza căreia se va elabora un complex de măsuri în vederea îmbunătățirii situației economico-financiare a întreprinderii. În mod principal, aceasta constă în stabilizarea indicatorilor financiari și aplicarea unei noi strategii de marketing: încetarea producerii mărfurilor învechite și introducerea în piață a mărfurilor competitive, schimbarea politicii de prețuri, schimbarea strategiei de formare a cererii și stimulării desfacerilor, mărirea nivelului de servire a consumatorilor, căutarea noilor segmente pe piață ș.a. Trebuie de menționat, că dacă aceste măsuri s-ar întreprinde anticipat, s-ar fi putut evita perioada de declin și pierderile care-i sunt caracteristice. În așa mod, principiul de menținere a valorii întreprinderii constă în controlul permanent asupra indicatorilor economico-financiari cu scopul depistării la timp a reducerii stabilității financiare și reacția imediată în vederea evitării ei.

Particularitățile organizațional-financiare de funcționare a întreprinderii la diferite etape ale ciclului de viață decurg din esența determinării unei sau altei etape (tabelul 1).

*Tabelul 1. Particularități organizațional-financiare de funcționare a întreprinderii la diferite etape ale ciclului de viață*

Etapa ciclului de viață	Particularități financiare	Particularități organizatorice	Dependența de factorii externi	Dependența de factorii interni
<b>Lansare</b>	Ponderea mare a mijloacelor împrumutate, risc financiar înalt, indicatori de rentabilitate scăzuți	Intrarea treptată pe piață, marketing intensiv, stabilirea contractelor cu furnizorii și creditorii	Puternică	Slabă
<b>Creștere</b>	Risc financiar optimal, risc de producere înalt, indicatori de rentabilitate înalți	Modernizare intensivă, creșterea calității producției	Neutră	Neutră
<b>Maturitate</b>	Risc total optimal, indicatori de rentabilitate înalți, reducerea coeficienților de rotație a activelor circulante	Ocuparea totală a tuturor resurselor, imobilizarea treptată a capitalului circulant, uzura mijloacelor fixe	Slabă	Puternică
<b>Declin</b>	Risc total înalt, indicatori de rentabilitate, de rotație și solvabilitate scăzuți	Marketing slab, pierderea încrederii furnizorilor și creditorilor, uzura resurselor	Puternică	Puternică

*Sursa: elaborarea autorului*

*Tabelul 2. Indicatori financiari monitorizați la diferite etape ale ciclului de viață*

Indicatori Etapele ciclului de viață	Indicatori de risc	Indicatori de solvabilitate	Indicatori de eficiență	Indicatori de eficiență a activității de bază
<b>Lansare</b>				
<b>Creștere</b>				
<b>Maturitate</b>				
<b>Declin</b>				

*Sursa: elaborarea autorului*

Analizei financiare a întreprinderii i se acordă o mare atenție în literatura de specialitate. Există o mulțime de metode și tehnici de analiză. La momentul actual orice manager poate alege cea mai convenabilă metodă sau de sine stătător să formeze un set de indicatori. Însă cu toate acestea, problema influenței analizei financiare asupra valorii întreprinderii și rolului ei în gestiunea valorii întreprinderii nu este cercetată pe deplin.

Economia Moldovei are specificul său, care se reflectă asupra particularităților de funcționare a întreprinderii. Organizarea producției și desfacerii în Moldova se deosebește esențial de întreprinderile străine din aceleași ramuri. De aceea, utilizarea metodelor străine de analiză financiară a stării întreprinderii și organizare a gestiunii valorii în varianta în care sunt este inacceptabil. E necesar,

ca luând în considerare experiența mondială, de a elabora tehnologii financiare proprii, utilizate în evaluarea și gestiunea valorii întreprinderii.

Pentru gestiunea eficientă a valorii întreprinderii la diferite etape ale ciclului de viață, criteriile de evaluare trebuie să fie individuale fiecărei etape, deoarece ele direct depind de factorii care influențează întreprinderea la o etapă determinată a ciclului de viață. Aceasta e legat de faptul că întreprinderea, dezvoltându-se în timp, este supusă unor schimbări de structură a activelor și pasivelor, competitivitate, stării mijloacelor fixe și alți factori.

De regulă, la întreprinderile moderne autohtone, există o singură modalitate de evaluare a factorilor cu influență asupra valorii întreprinderii, fără luarea în considerare a etapei ciclului de viață. Și anume aici, apare problema realității rapoartelor cu privire la starea financiară a întreprinderii și influența ei asupra valorii, și ca urmare a deciziilor manageriale ineficiente.

Astfel, în dependență de etapa ciclului de viață, există o serie de direcții prioritare în gestiunea întreprinderii, care se bazează pe specificitatea problemelor care corespund unei sau altei etape.

### **Referințe bibliografice**

1. James C Van Horne. Fundamentals of financial management. - Seventh Edition, New Jersey, 1989.
2. Ciarian Walsh. The key management ratios. – Pitman Publishing, 1996.
3. Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. Стоимость компаний. - М., 1999.
4. Бригхен Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. - СПб., 1999.
5. М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. Теория экономического анализа. - Москва, 1998 г.
6. В.В.Ковалев Введение в финансовый менеджмент. - Москва, 1999 г.
7. Halpern Paul. Finanțele manageriale. Modelul canadian. - București, 1998.
8. Хелферт Э. Техника финансового анализа. - Москва, 1996.

## **SUCCESUL OBȚINERII CREDITULUI BANCAR**

Oleg PETELCA, drd., A.Ș.M.  
Institutul Cercetări Economice

*Any commercial entity has a need for external financing, one way to do that is to seek for banking credits. This article is namely addressed to enterprises that are to apply for banking loans to financial institutions. Here are presented necessary recommendations while requesting a credit as to be treated in the best terms. There are presented the basic criteria to be taken into consideration: normative acts, credit assurance, financial state, credit history and reputation. Underlying the strong points of an enterprise in*

*crediting - credit history, outstanding financial standing, quality of credit assurance, management competency and respecting the obligatory criteria advanced by financial institutions the potential borrower will take loans with the best possible terms.*

Creditul sporește puterea de acțiune productivă a capitalului. Orice unitate comercială are necesitatea apelării la credite bancare. Ce trebuie de făcut ca banca să vă considere împrumutat de încredere? În ce mod băncile decid de a acorda credit unei unități comerciale?

### **Criterii obligatorii**

În primul rând la solicitarea creditului bancar trebuie luate în considerație actele normative obligatorii a activității bancare. De obicei, se poate din timp determina suma maximă ce o poate acorda banca, fără a încălca normele stabilite. Actele normative ce limitează mărimea creditelor acordate sunt Regulamentul nr. 3/09 din 01 decembrie 1995 cu privire la creditele mari și Regulamentul privind încheierea acordurilor cu persoane afiliate băncilor comerciale, inclusiv eliberarea creditelor. De obicei datoria netă la creditele acordate de bancă unei persoane sau unui grup de persoane în interconexiune nu trebuie să depășească 30% din capitalul normativ total al băncii. Dacă unitatea comercială este persoană afiliată băncii, atunci mărimea maximă este limitată cu 20% din capitalul normativ total al băncii. Mărimea capitalului normativ este publicată în mas-media sau Internet la sfârșitul fiecărei perioade de gestiune. Mărimea maximă a riscului include, pe lângă datoriile la credite, linia de credit deschisă și neutilizată, suma garanțiilor bancare primite de împrumutat, garanțiile eliberate de întreprindere în favoarea băncii și alte părți legate. Din această cauză înainte de a solicita un credit mare de la bancă, controlați, nu au datorii față de această bancă, fondatori unității comerciale, unitățile comerciale fiice sau alte persoane afiliate unității comerciale. Bineînțeles că, dacă unitatea comercială va elibera o mulțime de garanții pentru sume valoroase, iar mai târziu se va adresa după credit la banca în favoarea căreia a eliberat garanțiile, banca v-a aprecia critic acțiunile ei.

Calitatea și volumul asigurării creditului, de rând cu starea financiară a împrumutatului determină costurile aferente creditului. Adică împrumutatul care va propune o asigurare mai bună nu numai că va obține un credit, dar și va beneficia de condiții mai avantajoase la el.

#### **Asigurarea rambursării creditului**

Prima cerință față de gaj este ca valoarea de piață a gajului să asigure băncii rambursarea sumei de bază a creditului, a dobânzii și a cheltuielilor posibile aferente realizării gajului (penalități, amenzi, taxe de stat, cheltuieli de

judecată și alte cheltuieli legate de rambursarea creditului din contul bunurilor gajate). La prima vedere cerința pare a fi simplă, dar anume aici apar motive pentru contradicții.

În primul rând apare întrebarea, ce este valoarea de piață? Fiecare bancă în mod individual decide cum va fi determinată valoarea de piață. Există câteva metode tip, când valoarea de piață a gajului este determinată pe baza:

- valorii de bilanț a bunului (prețul de cumpărare) – de obicei se folosește pentru bunurile noi care au fost procurate cu puțin timp înainte de solicitarea creditului sau în cazul când în gaj sunt luate bunurile ce se procură din contul creditului solicitat și se presupune că prețul de cumpărare corespunde valorii de piață;
- valorii de piață determinate în urma unei expertize. Evaluarea poate să fie efectuată: de un evaluator independent în care banca are încredere, de un departament special al băncii sau de o întreprindere fiică ce practică evaluarea;
- suma indicată în contractul de asigurare a bunului propus în gaj.

În al doilea rând, cum de determinat valoarea cheltuielilor posibile? De obicei, acestea constituie 10-20% din suma creditului, în dependență de tipul gajului. Deci, planificând apelarea la credit, unitatea comercială trebuie să propună băncii gaj suma căruia va depăși cu excedent toate cheltuielile indicate mai sus. Trebuie de menționat că pentru a simplifica calculul sumei gajului necesar, unele bănci din R. M., stabilesc, prin politica sa de creditare, coeficienți de micșorare a valorii de piață a gajului, pentru fiecare tip de bunuri. Valoarea care este obținută în urma aplicării coeficienților de micșorare este numită valoarea de gaj a bunului. Valoarea de gaj reprezintă suma creditului ce poate fi eliberat în cazul gajării bunului dat. Această valoare este indicată în contractul de gaj. Alte bănci stabilesc raportul minim dintre valoarea de piață a gajului și suma creditului solicitat, astfel valoarea de piață fiind egală cu cea indicată în contractul de gaj. Pentru minimizarea riscului banca poate solicita asigurarea în folosul băncii a bunurilor gajate la o companie de asigurări în care are încredere. Acesta presupune că în cazul parvenirii cazului asigurării, compania de asigurare achită băncii suma asigurării, iar banca îndreaptă aceste mijloace la rambursarea creditului. Astfel suma creditului se micșorează odată cu scăderea valorii de piață a gajului.

A doua cerință față de gaj este perfectarea corectă a documentelor juridice, ca timpul necesar pentru realizarea gajului, în cazul nerambursării creditului, să nu depășească 150 zile. E firesc, că bunurile sau drepturile, transmise în gaj, trebuie să fie lichide nu numai din punct de vedere al cererii pe piață, dar și al legislației în vigoare. De exemplu, nu trebuie propus în gaj băncii o cotă ideală dintr-un bun imobil cu o mulțime de coproprietari dacă nu

este efectuată împărțirea în natură a bunului. Nu trebuie convinsă banca că soldurile mărfii magazinului unității comerciale asigură toată suma creditului, dacă marfa nu este achitată. Bineînțeles că toate formalitățile trebuie să fie formate cu corectitudine din punct de vedere juridic. Banca poate să solicite documentele de fondare și alte documente ale unității comerciale ce depune în gaj bunuri pentru asigurarea creditului solicitat. Împrumutatul este obligat să prezinte documentele ce confirmă:

- împuternicirile persoanelor ce semnează contractele de asigurare a rambursării creditului (contractele de gaj, amanet, ipotecă, fidejusiune etc.);
- dreptul de proprietate asupra bunurilor propuse în gaj;
- lipsa grevărilor pentru bunurile propuse în gaj (nu sunt arestate, sechestrare, gajate, arendate sau vândute);
- legalitatea dispunerii de încăperile în care se află bunurile propuse în gaj (dacă în gaj este propus utilaj, mărfuri, produse, materie primă);

Acestea sunt cerințele de bază stabilite de băncile ce activează pe teritoriul Republicii Moldova. Banca poate accepta drept asigurare a rambursării creditului garanția unei unități comerciale solvabile, cu atât mai mult dacă această unitate comercială va oferi Băncii dreptul încasării datoriei din contul mijloacelor bănești de pe conturile sale în cazul nerespectării de împrumutat a condițiilor contractului de credit. Unele bănci pot solicita încheierea contractelor de fidejusiune cu conducătorii și fondatorii împrumutatului. Este puțin probabil că această asigurare va acoperi toate pierderile în cazul nerambursării creditului, dar, în schimb, are un aspect psihologic destul de eficient.

### **Istoria de creditare**

Pentru istoria de creditare cerințele sunt destul de rezonabile – împrumutatul, pur și simplu, nu trebuie să admită restanțe la rambursarea creditului și achitarea dobânzii. Dacă creditul a fost prolongat, sunt examinate cauzele prolongării. O unitate comercială serioasă, de obicei, are motive întemeiate pentru prolongare, care nu pot defăima istoria ei de creditare. Toate aspectele relatate mai sus despre istoria de creditare sunt studiate la luarea deciziei despre eliberarea creditului. O importanță semnificativă o au criteriile ce se aplică istoriei de creditare nemijlocit în perioada acțiunii contractului de credit (calitatea deservirii creditului). Pentru clasificarea creditelor și formarea reducerilor pentru pierderi la credite banca ține cont de prolongările sau renegocierile din cauza neachitării la timp a sumei de bază a creditului sau a dobânzii, precum și de încălcarea graficului de rambursare a sumei de bază a creditului și dobânzii. Pentru încălcarea graficului de plăți se folosește următoarea gradație:

- credite la care toate plățile au fost achitate la termen;
- credite expirate la care plata n-a fost primită în termen de maximum 30 zile;



- credite expirate la care plata n-a fost primită mai mult de 30 zile, dar nu depășește 60 zile;
- credite expirate la care plata n-a fost primită mai mult de 60 zile.

Istoria de creditare este cel mai important factor nefinanciar la analiza cererii de creditate. O metodă efectivă pentru stocarea informației despre istoria de creditare, care este pe larg utilizată în țările dezvoltate, și care vrea să o asimileze sistemul bancar din Republica Moldova, este crearea birourilor cu baze de date ce conțin informația despre loialitatea împrumutaților. Reputația bună este apreciată cel mai presus.

Orice bancă tinde către minimizarea cheltuielilor cu formarea reducerilor pentru pierderi la credite, adică preferă ca toate creditele eliberate să fie clasificate în categoria creditelor standarde. Ce poate face împrumutatul pentru ca creditul, de care el a beneficiat, să fie clasificat de bancă în categoria creditelor standarde?

Clasificarea creditelor se efectuează în dependență de calitatea asigurării creditului și starea financiară a împrumutatului. Dacă asigurarea creditului este suficientă, starea financiară a împrumutatului este bună și nu există alți factori nefavorabili, care trezesc îngrijorarea privind posibilitatea împrumutatului de a rambursa creditul în conformitate cu condițiile existente de rambursare, împrumutatul poate să admită întârzieri la efectuarea plăților până la 30 zile. Iar dacă asigurarea creditului este insuficientă sau starea împrumutatului nefavorabilă, atunci împrumutatul, mai bine, să nu permită asemenea întârzieri la efectuarea plăților. Trebuie de menționat, că orice întârziere neîntemeiată, chiar și până la 30 de zile, va avea influență negativă asupra istoriei de creditare și respectiv asupra deciziei băncii pentru eliberarea creditelor ce vor fi solicitate ulterior.

Toate creditele eliberate persoanelor juridice, de regulă, sunt clasificate ca standarde. Dacă, la momentul eliberării, există careva factori nefavorabili, conform cărora creditul trebuie clasificat într-o categorie mai joasă decât categoria creditelor supravegheate atunci creditul nu va fi eliberat.

### **Analiza riscurilor la creditare**

Pentru micșorarea riscurilor de la activitatea de creditare, băncile efectuează un studiu multilateral a proiectului creditat și a împrumutatului. Factorii care sunt analizați se împart în trei grupe: juridici, financiari și nefinanciari. Ce se înțelege prin factorii juridici, este clar. Dacă unitatea comercială a fost înființată cu încălcarea legislației, banca nu-i va deschide nici măcar un cont de decontare. Sunt controlate împrumutările persoanelor ce semnează cu banca contractul de credit și documentele de asigurare a creditului. Solicitând un credit mare, împrumutatul trebuie să prezinte toate hotărârile organelor competente pentru încheierea unei tranzacții de proporții. Este necesar de a efectua expertiza

juridică a contractelor conform cărora se va efectua transferul mijloacelor din credit, precum și a altor documente aferente proiectului creditat.

Criteriile financiare reprezintă cercetarea planului de afaceri, solvabilității conform datelor din rapoartele financiare, dări de seamă și prognozele efectuate. Fiecare bancă aplică metodologia sa la determinarea reiting-ului fiecărui client. Dar indicatorii de bază sunt aceiași peste tot. Existența pierderilor unității comerciale nu întotdeauna devine cauză a refuzului în creditare: multe bănci se bazează în primul rând pe rulajele reale ale clientului și rezultatele planificate. Dacă compania intră în structura unei grupe de unități comerciale, atunci se examinează rulajele pe toată grupa.

Banca analizează relațiile financiare și juridice ale împrumutatului potențial, studiază partenerii lui de bază (debitorii, creditorii, arendași, arendatori etc.), fondatorii, întreprinderile fiice. Această informație permite evaluarea cât a factorilor financiari atât și a celor nefinanciari.

Să abordăm factorii nefinanciari, care sunt analizați de bancă. Cel mai important factor nefinanciar, după cum am menționat mai sus, este istoria de creditare a împrumutatului potențial. Următorul factor este abilitățile conducătorilor unității comerciale. La acest compartiment sunt analizate studiile, experiența de lucru în ramura dată și la unitatea comercială examinată, precum și calitățile personale ale persoanelor ce se află la conducerea afacerii. Bineînțeles, că principalul factor pentru evaluarea managementului este starea financiară și reputația întreprinderii. Un alt factor analizat de bancă este accesibilitatea la informație: cât de amabil și repede unitatea comercială prezintă informația solicitată de bancă, dacă permite accesul lucrătorilor băncii în secțiile de producere, depozite etc. pentru efectuarea controalelor. Băncile foarte rar solicită informație, pregătirea căreia necesită mult timp, desigur, cu condiția, că evidența contabilă a unității comerciale este cumsecade organizată, cu respectarea principiilor continuității activității, permanenței metodelor, specializării exercițiilor, precum și a Standardelor Naționale de Contabilitate. La drept vorbind, transparența partenerului este una din cele mai importante cerințe la creditare, la fel ca și pentru oricare tranzacție riscantă.

Informația controlată și inspectată de serviciul de securitate a băncii, la fel, se referă la cea nefinanciară. Dar rezultatele studiului acestui serviciu, de regulă, nu se destăinuie. În cazul concluziei negative a serviciului securitate, banca, pur și simplu, nu eliberează creditul, fără explicații. În grupa factorilor nefinanciari mai sunt și cerințele Legii cu privire la prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului. Legea prevede următoarele operațiunile financiare care trebuie considerate suspecte în cazul acordării creditului:

- solicitarea unui credit garantat printr-un document ce atestă existența unor depozite în bănci străine, în cazul în care există informații privind caracterul suspect al depunerilor;
- solicitarea unui credit garantat printr-un avuar sau document ce atestă existența unor depozite într-o bancă străină sau într-o altă bancă, în cazul în care există informații privind caracterul suspect al depunerilor;
- operațiunile efectuate prin companiile și băncile din țările ce nu dispun de norme contra spălării banilor și finanțării terorismului sau dispun de norme contra spălării banilor și finanțării terorismului sau dispun de norme inadecvate în acest sens, sau reprezintă un risc sporit din cauza nivelului înalt de infracționalitate și corupție, precum și operațiunile cu rezidenții acestor țări;
- operațiunile în care o una din părți este rezident al zonei off-shore sau operațiunile efectuate prin conturile băncilor off-shore;
- efectuarea operațiunilor cu mijloace financiare în circumstanțe care relevă lipsa legăturii dintre aceste operațiuni și activitatea clientului.

La evaluarea riscului pentru creditele eliberate, precum și la luarea deciziei pentru finanțarea proiectelor se analizează o mulțime de factori, până și riscul politic. La etapa luării deciziei despre eliberarea creditului, banca poate să apeleze la experți cu experiență bogată în organizații financiare internaționale.

### **Procedura de luare a deciziei**

Procedura de eliberare a creditelor în toate băncile este asemănătoare – reprezentanții serviciilor băncii (de creditare, juridic, securitate, pot fi și alte servicii) examinează documentele prezentate și dau concluziile sale. Dacă concluziile sunt pozitive, întrebarea despre eliberarea creditului este discutată la comitetul de creditare. Colegialitatea luării deciziei este una din cele mai importante metode de înlăturare a riscului legat de efectuarea operațiilor de creditare. Este puțin probabil că împrumutatul va reuși să influențeze toți membrii comitetului. Cu atât mai mult, discuția la comitetul de creditare permite evaluarea corectă a proiectului, precum și prevederea clară a tuturor nuanțelor.

În prezent, de a primi de la bancă un credit în baza unei „înțelegeri” practic este imposibil. Chiar dacă conducătorul unității comerciale a primit de la conducerea băncii o promisiune fermă de obținere a unui credit, unitatea comercială nu este eliberată de prezentarea pachetului deplin de documente necesar pentru examinarea cererii de solicitare a creditului.

Evidențiind în relațiile de creditare punctele sale forte – istoria de creditare, situația financiară impecabilă, calitatea asigurării creditului, competența conducerii și respectând criteriile obligatorii înaintate de bancă, un potențial împrumutat fără îndoială va obține un credit cu condiții avantajoase.

## Referințe bibliografice

1. „Legea Republicii Moldova cu privire la prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului”, nr. 633-XV din 15.11.2001;
2. „Regulamentul BNM privind încheierea acordurilor cu persoane afiliate băncilor comerciale, inclusiv eliberarea creditelor”, nr. 1/09 din 10.11.1995;
3. „Regulamentul BNM cu privire la creditele expirate”, nr. 130 din 15.05.1998;
4. „Regulamentul BNM cu privire la clasificarea creditelor și formarea reducerilor pentru pierderi la credite (fondul de risc)”, nr. 164 din 22.06.1998;
5. Masson Jacques, „Creditele bancare pentru întreprinderi”, RAO International Publishing Company 1994;
6. Halpern Paul, Weston J. Fred, Brigham Eugene F., „Finanțe manageriale: Modelul canadian”, București, Editura Economică 1998.

## ВАРИАНТНОСТИ СПОСОБОВ УЧЁТА ЗАТРАТ И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

А. ВЛАДЫЧЕК, ассист препод. Б.Г.У.  
докторант Экономической Академии

*At the present stage primary goal is realization of the concept of transition of economy of Moldova to the steady development, supposing more an effective utilization of resource potential of various branches of economy. Increase of management efficiency and the organization of production at the enterprise are connected, mainly, to perfection of processes of a supply with information of participants of management, in particular, with perfection of the organization of the accounting being the major part of a control system.*

В нашем государстве начинает складываться новая экономическая система, основу которой составляют рыночные отношения. В этих условиях качественные изменения претерпевают экономические рычаги управления, в том числе учёт, контроль и анализ.

В связи с этим появилась необходимость адекватной трансформации как содержания и сущности бухгалтерского учёта и отчётности, так и роли бухгалтерского аппарата предприятия. Необходимость комплексного подхода к реформированию системы бухгалтерского учёта диктуется как причинами методологического характера, так и чисто прикладными аспектами бухгалтерской деятельности. С обретением хозяйственной самостояте-

льности всё большее число предприятий включается в международный бизнес. Поэтому новая система бухгалтерского учёта и разрабатываемые новые правила и нормы постановки и ведения бухгалтерского учёта предприятия, равно как контроля за достоверностью и надёжностью информации, должны создать элементы рыночной инфраструктуры, обеспечивающие благоприятные условия для инвестирования, в том числе иностранных инвестиций.

С 1998 года Республика Молдова перешла на принятую в международной практике систему учёта и статистики в соответствии с требованиями рыночной экономики. В связи с этим Министерство финансов разработало Концептуальные основы бухгалтерского учёта, в которых определена основа построения системы бухгалтерского учёта в условиях новой экономической среды, складывающейся в стране. Они базируются на последних достижениях науки и практики, ориентируются на модель рыночной экономики, используют опыт стран с развитой экономикой, отвечают международно-признанным принципам учёта и отчётности.

Новая система нормативного регулирования бухгалтерского учёта состоит из документов четырёх уровней:

1-й уровень – законодательный - Закон Республики Молдова «О бухгалтерском учёте» и другие правовые акты, регламентирующие вопросы учёта и отчётности;

2-й уровень – нормативный - Национальные стандарты бухгалтерского учёта, раскрывающие его основные принципы, в их взаимосвязи с другими законодательными актами, регулирующими хозяйственную деятельность предприятий;

3-й уровень – План счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности предприятий и методологические нормы применения счетов бухгалтерского учёта и методические указания (инструкции, рекомендации) по бухгалтерскому учёту различных видов активов, денежных средств и обязательств;

4-й уровень – документы, формирующие учётную политику предприятия, определяющие внутренние правила бухгалтерского учёта активов, расчётов и обязательств, базирующиеся на документах предыдущих уровней.

Как показало изучение нормативной базы бухгалтерского учёта за период с 1998 по 2005 год подготовлено и введено в действие более 30 Национальных стандартов бухгалтерского учёта, связанных с новыми рыночными реалиями. Всё это позволяет приблизиться к соблюдению принятых в международной практике способов и приёмов ведения бухгалтерского учёта, усилить нормативное регулирование ведения учёта.

Учёт издержек производства и калькулирование себестоимости продукции является одним из элементов системы управления экономикой производства продукции. Важность правильного формирования состава затрат на производство и расходов на управление и продажу, а также их учёта очевидна. От рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, являющихся основными составляющими затрат при изготовлении продукции зависит размер получаемой прибыли и жизнедеятельность самого предприятия.

Поэтому система затрат на предприятии, работающем в условиях рынка, является основой всей системы его управления. В системном бухгалтерском учёте собирается и отражается информация, являющаяся достоверной благодаря документальной обоснованности каждой хозяйственной операции, с помощью которой можно всесторонне охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность предприятия, определить ответственность за производимые расходы. Результат (прибыль или убыток) от продажи продукции определяется, в большей степени, методикой учёта затрат и калькулирования себестоимости.

Зарубежный опыт показывает, что в рыночной экономике высокая конкуренция побуждает предприятия работать рентабельно за счёт снижения себестоимости продукции. Получить достоверную информацию об использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов возможно только при своевременном и правильном исчислении себестоимости, составлении калькуляций, позволяющих объективно оценить эффективность производственных затрат и выявить влияние различных факторов на себестоимость продукции.

Кроме того, учёт затрат и калькулирование себестоимости продукции позволяет получить информацию об общей сумме затрат, дифференцированно по отдельным видам продукции, стадиям производственного процесса и центрам ответственности, а также выявить структуру затрат, формирующих себестоимость.

Система бухгалтерского учёта может полностью удовлетворить потребности управленческого персонала в информации, необходимой для решения проблем управления. Таким образом, учёт затрат на производство продукции непосредственно связан с эффективностью её производства и с конечными результатами деятельности управленческого персонала предприятия. Менеджеры любого предприятия при выработке стратегии и политики управления руководствуются данными учёта производственных затрат. Это подтверждают и высказывания некоторых экономистов: «Когда вы планируете стать акционером фирмы или предоставить кредит, вы дол-

жны знать, сколько фирма зарабатывает и сколько тратит. Если вы директор фирмы, то ответ на данный вопрос нужен для эффективного контроля за развитием предприятия и мотивацией персонала. Таким образом, информация о затратах предприятия является важной при принятии решений как внешними по отношению к фирме пользователями, так и внутренними»<sup>4</sup>.

На современном этапе происходит постепенная адаптация отечественного производственного учёта к потребностям рыночной экономики, к требованиям экономических методов управления предприятием, но для её успешной реализации требуется тщательная подготовка в организационных и методологических аспектах. При этом внимательно изучая зарубежный учёт, заимствуя из него всё полезное для нас, необходимо беречь и сохранять традиции отечественного бухгалтерского учёта, а также использовать в практической работе те начинания, которые не смогли получить развитие в условиях централизованной экономики.

Так, например, на некоторых материалоёмких предприятиях, где удельный вес затрат по сырью и материалам в себестоимости продукции составлял не менее 80%, был организован, так называемый, ежедневный учёт себестоимости. Сравнивая суточные затраты сырья и материалов с выходом продукции (полуфабрикатов) на предприятии быстро определяли, соответствуют ли фактический расход затратам по нормам. Данная информация давала возможность оперативно выявлять величину и причины перерасхода, а также принимать меры по его недопущению. При этом ежедневные сведения о прямых затратах накапливались в течении месяца, обеспечивая информацией, на какую себестоимость выйдет предприятие на конец месяца.

На ряде промышленных предприятий использовался подекадный учёт затрат, при котором затраты исчисленные за первую декаду суммировались с затратами второй декады и т.д., что позволяло до истечения месяца видеть тенденцию в формировании себестоимости и в случае необходимости принять оперативные меры по сокращению или ликвидации перерасхода.

Для сбережения производственных ресурсов на некоторых предприятиях были привлечены рабочие к непосредственному участию в учёте и контроле посредством ведения лицевого счетов экономии и эффективности.

На современном этапе нормативный метод учёта и контроля затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции по-прежнему сохраняет свою актуальность. При данном методе контроль за приме-

---

<sup>4</sup> Шевченко И.Г. Управленческий учёт.-М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001, стр.39.

нием установленных в производстве норм при изготовлении продукции осуществляется с помощью бухгалтерского учёта на основе установленной документации по оформлению затрат по нормам, по отклонениям от норм и по изменениям норм. Отклонения от норм обеспечивают информацией, как соблюдается технология изготовления продукции, нормы расхода сырья, материалов, затрат труда. Сама организация нормативного регулирования учёта в нынешних экономических условиях (высокий уровень инфляции) представляется трудной, но она перспективна и важна.

Рыночные процессы, происходящие на данном этапе в молдавской экономике, привели к снижению объёмов производства и реализации продукции, что повлекло увеличение доли постоянных затрат в их общем объёме, тем самым к повышению себестоимости продукции, а следовательно и снижению прибыли при условии стабильных цен реализации выпущенной продукции. Поэтому для внутреннего пользования появилась необходимость в информации о затратах на изготовление продукции и её реализацию, не искажённой в результате распределения косвенных производственных затрат, относительно постоянных при изменении объёма производства. Такую информацию можно получить используя систему учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, известную под названием «директ-костинг», широко применяемую в странах с развитой экономикой. Главной особенностью данной системы является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат, принадлежащих произведённой продукции, коммерческим расходам, общим и административным расходам, а также калькулирования неполной (ограниченной) себестоимости. Постоянные затраты, относящиеся к косвенным производственным затратам и постоянные расходы, входящие в состав расходов периода, не учитываются при исчислении себестоимости и возмещаются из дохода. По переменным расходам оцениваются также остатки готовой продукции на начало и конец года и незавершённое производство.

Калькулирование себестоимости продукции по системе «директ-костинг» даёт возможность менеджерам: осуществлять контроль над постоянными затратами, вложениями в получении прибыли от каждого выпускаемого вида продукта; выявлять неконтролируемые центрами ответственности издержки, при этом определять прибыльные, неприбыльные операции поведения затрат относительно нормативов; осуществлять контроль за уровнем рентабельности. «Что касается такой задачи калькулирования, как контроль за уровнем рентабельности, то окупаемость изделия при калькулировании по прямым (переменным)



затратам видна лучше, так как она не искажается в результате того же распределения косвенных расходов»<sup>5</sup>.

Кроме этого при данном методе калькулирования обеспечивается связь калькуляции с анализом безубыточности производства, которая обеспечивает менеджеров информацией для расчёта оптимального соотношения затрат и прибыли. В системе «директ-костинг» содержится два финансовых показателя: маржинальный доход и прибыль. Информация о поведении постоянных затрат в стоимости маржинального дохода даёт возможность менеджеру проверять выполнение краткосрочных и долгосрочных планов. Уровень маржинального дохода позволяет менеджеру принять решение какие виды продукции следует продавать, а какие временно складировать, а также при решении вопроса о снижении цены и использовании премий, стимулирующих объём продаж. «Высокий уровень маржинального дохода является показателем при увеличении дохода от продаж. Низкий маржинальный доход указывает на необходимость увеличения объёма продаж для покрытия постоянных расходов»<sup>6</sup>.

Информация, полученная в результате использования системы «директ-костинг» позволит предприятию достичь конечной цели – получение чистой прибыли. Оптимизация прибыли предприятия, при учёте затрат по системе «директ-костинг», требует постоянной внешней и внутренней информации о формировании себестоимости по местам возникновения, по видам изделия, по отклонениям от смет, по учёту реализации, по полноте затрат и по выявлению отклонений расходов ресурсов от стандартных норм. Необходимо отметить две особенности, два преимущества «директ-костинг» -снижение трудоёмкости, упрощение учёта и дополнительные аналитические возможности посредством иного подхода к калькулированию.

Несмотря на очевидные преимущества этого метода в плане обеспечения руководителей всех уровней необходимой информацией для принятия управленческих решений, он пока ещё не нашел должного применения на предприятиях нашей республики.

В настоящее время в США и других государствах с рыночной экономикой предприятия широко используют для учёта и контроля затрат систему «стандарт-кост» как средство управления прямыми затратами. Данная система предусматривает разработку норм-стандартов, составление стандартных калькуляций до начала производства. Стандартные за-

---

<sup>5</sup> Николаева С.А. Управленческий учёт: проблемы адаптации к российской теории и практике //Бухгалтерский учёт,1996,№3,стр.48.

<sup>6</sup> Цуркану В. Калькулирование себестоимости.-Кишинэу,2002, стр.35.

траты показывают величину максимальных затрат, связанных с отработанным временем или с материалами. Фактический объём и фактические затраты определяются согласно этим стандартам для приведения операций в соответствие с планом управления предприятия. Если объём или фактические затраты превышают стандартные, рассматривается только разница (отклонения). Значимость выявленных отклонений определяется в каждом случае менеджером. Обычно значимым считается отклонение, если оно составляет более 10% суммы нормативных затрат.

Стандарты норм и нормативов разрабатываются предприятием самостоятельно, с учётом изучения предыдущего опыта в соотношении с изменением экономического положения, спроса и предложения на рынке, а также появлением более прогрессивных технологий. Стандарты должны отражать эффективные операции для будущего. Существует и такое мнение: в государствах с рыночной экономикой предприятия, ведущие учёт и контроль по методу «стандарт-кост» приняли политику, при которой нормы (стандарты) они разрабатывают, исходя из возможной рыночной цены на всю продукцию. Правила рынка диктуют разрабатывать нормы (стандарты) таким образом, чтобы стандартная себестоимость продукции была значительно ниже возможной рыночной цены, обеспечивая необходимый уровень рентабельности. Если в условиях централизованной экономики к цене приходили от затрат, то в рыночных условиях к нормативным (стандартным) затратам вынуждены идти от рыночной цены.

Применение системы «стандарт-кост» позволяет: составлять схемы выявления тех видов деятельности, в которых происходят постоянные и существенные отклонения от нормативов, рассчитывать прогнозные значения будущих издержек производства, которые будут использованы при принятии управленческих решений; упростить задачи учёта затрат и сократить время на ведение учётного процесса.

Положительной стороной «стандарт-кост» является то, что все выявленные отклонения от норм списываются на счет прибылей и убытков с указанием в каком подразделении, по какой причине и чьей вине допущены эти отклонения. Методом цепных подстановок общая сумма отклонений по косвенным затратам делится на отдельные суммы, обусловленные влиянием различных факторов, которые списываются на счет прибылей и убытков, соответственно на его дебетовую (убытки) и кредитовую (прибыли) стороны. Такой способ отражения отклонений показывает влияние качества хозяйствования в производственных цехах на конечный результат работы всего предприятия. За счет этого можно определить вклад каждого подраз-

деления предприятия, включая управленческие службы и отделы, в достижении рентабельной и высокоэффективной работы.

Рассмотрим возможность использования на предприятии ещё одного метода калькулирования себестоимости по операциям, который называется Activity based costing – ABC. Этот метод достаточно широко применяется в западных странах (его используют около 10% крупнейших компаний). Зародившись в США, данный подход получил распространение в Великобритании, континентальной Европе, Австралии и сейчас «завоёвывает» Японию. Он позволяет учитывать динамику косвенных производственных затрат и определять источники (причины) возникновения этого вида затрат, а также порядок их отнесения на готовую продукцию.

Основной особенностью ABC является выделение затрат, относимых на производство единицы продукции, партии изделий, общепроизводственных и общехозяйственных затрат. Этот метод позволяет подробно анализировать косвенные производственные затраты, что имеет большое значение для принятия управленческих решений. Особо надо отметить подход к распределению косвенных производственных затрат на каждый вид выпускаемой продукции – это разделение носителей затрат (база распределения) на объёмозависимые и объёмнезависимые, и в соответствии с учётом затрат по функциям применяется соответствующая база распределения, что обеспечивает точность отнесения затрат в каждом случае. На первой стадии этого метода обеспечивается разделение затрат по видам деятельности, таких как транспортные услуги, ремонт и обслуживание машин, отдел технического контроля, обеспечивающий производственный процесс. На второй стадии производится распределение затрат в соответствии с такой ставкой распределения, которая является определяющей для каждого вида деятельности в отдельности. «Метод ABC – это многократное определение подходящей базы распределения для различных производственных структур предприятия. И вместо одной ставки распределения метод ABC распределяет косвенные затраты в соответствии с определёнными производственными факторами, которые присущи данным производственным структурам»<sup>7</sup>. В разрезе нормативных затрат при оценке запасов на основе этого метода, следует выделить два основных момента. Первый касается выделения непрямых расходов, которые рассматриваются как периодические затраты, а не производственные, поэтому и списываются на прибыль отчётного периода. Второй момент связан с порядком отражения затрат, который

---

<sup>7</sup> Financial Managerial Accounting, C.Warren, V.Reevt, V.Feze, 1994.

основан на предположении, что иногда более существенное влияние на затраты оказывают факторы, не связанные с объёмом (ассортимент выпускаемой продукции, сложность производства). Таким образом, ABC даёт возможность более точно определить затраты на неиспользуемые мощности для периодического их списания на счёт прибыли и убытков. Стоимость единицы продукции, оценённая с помощью данного метода, является наилучшей финансовой оценкой потребляемых ресурсов, так как учитывает сложные альтернативные способы определения связей между продукцией и использованием ресурсов. Поэтому метод может рассматриваться как оптимальный с точки зрения получения информации о средних затратах (исключая издержки упущенных возможностей).

Идеальных методов учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, приемлемых на все случаи жизни, не существует. В разных ситуациях при принятии решений необходима различная информация о затратах и себестоимости, поэтому следует сосредоточить внимание на пополнении отечественных методов новыми, зародившимися в условиях рыночной экономики, дать им законодательное закрепление и решить вопросы взаимодействия и взаимосуществования с налоговым законодательством. Таким образом, необходимо извлечь преимущества из сочетания единой организации системы учёта на всех предприятиях в главных её элементах и вариантности способов учёта.

## **RESURSELE FINANCIARE PUBLICE CA MIJLOC DE REALIZARE A OBIECTIVELOR ECONOMICE ŞI SOCIALE**

Radu ASAVETEI, Botoşani, România

*Financial resource are the main instrument in achievement of economic politics and the social of the state. In clause is analyzed evolution level of financial resource and main option of fiscal budgetary politics on year 2005-2007.*

Pentru realizarea anumitor obiective economice și sociale statul are nevoie de mijloacele bănești.

Resursele financiare ale societății sau ale națiunii cuprind ansamblul resurselor financiare ale autorităților și instituțiilor financiare publice, resursele întreprinderilor publice și private, resursele organismelor fără scop lucrativ, precum și resursele populației. Principalele categorii de resurse financiare publice sunt: prelevările cu caracter obligatoriu (impozitele, taxele și veniturile de la întreprinderile industriale, comerciale sau de altă natură), resursele de trezorerie, resursele provenind din împrumuturi și finanțarea prin emisiune monetară fără acoperire.

În România, resursele financiare sunt structurate pe criterii economice, conform structurii sistemului bugetar. Principalele categorii de resurse publice din bugetul de stat sunt:

**a) Venituri curente**

- a.1. Venituri fiscale;
- a.2. Impozite directe;
- a.3. Impozite indirecte;
- a.4. Venituri nefiscale;

**b) Venituri din capital**

**2. Evoluții ale nivelului resurselor financiare**

Nivelul resurselor financiare este determinat, în mare măsură, de anumite condiții economice, politice, sociale specifice fiecărei țări și fiecărei etape de dezvoltare, așa cum reiese și din tabelul 1.

*Tabelul 1. Resurse financiare publice în diverse țări*

Țara	PIB/Locuitor	Resurse financiare publice consolidate	Resurse / locuitor (USD)
SUA (2000)	34.100 mld. USD	2.109,7 mld. USD	7.665
Canada (2000)	27.170 mld. Dolari canadieni	1.150,4 mld.USD	4.885
Germania (1998)	24.920 mld. Mărci	715,2 mld. USD	8.720
Bulgaria (2000)	5.560 mil. Leva	4,6 mld. USD	579
Marea Britanie (1999)	23.550 mil. Lire	529,5 mld. USD	8.899
Cehia (2000)	13.780 mld. Coroane	17,2 mld.USD	1.675
România (2000)	6.360mld. lei	9,6 mld. USD	427

Se observă că mărimea resurselor publice pe locuitor diferă în funcție de nivelul de dezvoltare al țărilor analizate, în cele dezvoltate resursele pe locuitor sunt de ordinul miilor și zecilor de mii de dolari pe când în cele în curs de dezvoltare, nivelul este mult mai redus ( România 427 dol/loc. iar PIB reprezintă a șaptea parte din cel înregistrat în Luxemburg).

- Din punct de vedere al structurii veniturilor, în general, cea mai mare pondere o dețin veniturile cu caracter fiscal, ce provin din impozite directe și indirecte (tabelul 2).

*Tabelul 2 Veniturile autorităților publice centrale, pe surse de proveniență*

Țara	Venituri curente (2000)	Venituri din capital (2000)
SUA	2.109,2 mld. USD	0,5 mld.USD
Marea Britanie	324.618 mil. Lire	492 mil lire
Bulgaria	9.373,7 mil. Leva	111,6 mil leva
România (2004)	287.856,8 mld. Lei	350,0 mld. lei

În țările cu economie de piață, indiferent de nivelul de dezvoltare, principalul canal de procurare a resurselor îl constituie impozitele. O situație diferită se întâlnește în Germania, unde nivelul fiscalității este mai redus, resursele financiare formându-se pe seama veniturilor nefiscale.

Pentru **România**, *principalele opțiuni ale politicii fiscal-bugetare în perioada 2005-2007* au în vedere încadrarea deciziilor din domeniul finanțelor publice în direcția cerută de evoluția generală a economiei românești pe termen mediu, avându-se în vedere următoarele:

- ponderea veniturilor bugetului general consolidat în PIB va fi în creștere ușoară de la 29,2% în 2005 la 29,7% în 2007, având în vedere creșterea economică reală și elasticitatea veniturilor bugetare față de PIB;
- modificarea raportului dintre impozitele directe și cele indirecte, în condițiile creșterii ușoare a veniturilor bugetare:
  - ponderea impozitelor directe va înregistra o scădere de la 15,8% în 2005 la 15,5 % în 2007,
  - impozitele indirecte vor avea o evoluție ascendentă, în 2007 fiind cu 0,9% peste nivelul anului 2005

În tabelul 3 prezentăm evoluția principalelor venituri ale bugetului general consolidat al României, în perioada 2002-2007.

*Tabelul 3 Evoluția veniturilor bugetului general consolidat în perioada 2002- 2007*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Venituri – total, din care:</b>	<b>29,6</b>	<b>30,4</b>	<b>30,1</b>	<b>29,2</b>	<b>29,3</b>	<b>29,7</b>
<i>Venituri fiscale</i>	<b>28,0</b>	<b>28,8</b>	<b>28,6</b>	<b>27,9</b>	<b>28,1</b>	<b>28,5</b>
<i>Impozite directe, din care:</i>	<i>16,7</i>	<i>16,6</i>	<i>16,4</i>	<i>15,8</i>	<i>15,7</i>	<i>15,5</i>
➤ impozit pe profit	2,0	2,2	2,3	2,3	2,3	2,4
➤ impozit pe venit	2,8	3,0	3,0	3,0	3,1	3,2
➤ CAS	11,0	10,4	10,0	9,6	9,3	9,1
<i>Impozite indirecte, din care:</i>	<i>11,2</i>	<i>12,2</i>	<i>12,2</i>	<i>12,1</i>	<i>12,4</i>	<i>13,0</i>
➤ TVA	6,9	7,4	7,3	7,0	7,1	7,0
➤ Accize	2,6	3,0	3,2	3,6	3,9	4,6
➤ Taxe vamale	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5
<i>Venituri nefiscale</i>	<i>1,6</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>	<i>1,3</i>	<i>1,2</i>	<i>1,1</i>

### **Caracteristicile evoluției:**

- Estimările privind **impozitul pe profit** relevă o pondere relativ constantă în PIB, datorită sistemului unitar de facilități pentru toate categoriile de contribuabili, plătitori de impozit pe profit;
- **Contribuțiile la asigurările sociale de stat** vor continua să dețină ponderea cea mai mare în PIB, dar trendul va fi în scădere ușoară, în special ca urmare a reducerii cotelor de impozitare;

- **Impozitul pe venit** va avea un trend ușor crescător, determinat de lărgirea bazei impozabile și de creșterea prognozată a numărului de salariați;
- **Scăderea ușoară a TVA**, ca urmare a reducerii consumului final dar și de creșterea elementelor care nu implică TVA, ci rambursare a acestora;
- **Creșterea ponderii accizelor în PIB**, ca urmare a procesului de armonizare a legislației naționale cu directivele europene în domeniu;
- **Scăderea taxelor vamale** va fi influențată atât de creșterea importurilor într-un ritm mai lent decât PIB, cât și de modificarea legislației, în sensul eliminării treptate a barierelor vamale în relația cu Uniunea Europeană.

## **PERFECTIONAREA MECANISMULUI DE FINANȚARE A SERVICIILOR MEDICALE**

Dumitru LASCU, Tulcea, România

*For putting in application sanitary policy it's very important to elaborate a perfect mechanism for his finance. This mechanism comprise the resource correction for medical assistance payment, the allocation of resources and payment of production evidences (fulfillment of medical services).*

Începând cu 01 martie 1999, are loc demararea efectivă a reformei în domeniul asigurărilor sociale de sănătate, respectiv gestionarea sistemului nou creat de către CNAS și casele de asigurări de sănătate județene, care aveau trei obiective principale :

- 1) finanțarea sistemului de sănătate ;
- 2) colectarea sumelor destinate finanțării serviciilor de sănătate ;
- 3) controlul utilizării sumelor finanțate(alocate) furnizorilor de servicii medicale.

Principala miza era aceea de racordare a noului sistem al asigurărilor de sănătate la economia de piață, pentru care a optat economia românească.

Acest lucru presupunea între altele, crearea unei piețe și în domeniul sănătății, piața care constă în principal din două elemente principale :

1) **cererea de servicii medicale**, care era reprezentată de nevoile (tot mai multe și mai complexe) de sănătate ale populației ;

2) **oferta de servicii medicale**, care constă în crearea / prestarea serviciilor de sănătate, într-un volum și o structură care să acopere necesitățile de la pct.1.

Întrucât piața serviciilor de sănătate este totuși una mai specială, ea nu putea fi încadrată strict în parametrii economiei de piață, dar pe de altă parte sistemul nu mai putea fi gestionat de către stat(care și-a demonstrat limitele), astfel încât pe principiul experienței țărilor avansate, s-a procedat la înființarea caselor de asigurări de sănătate(coordonate la centru de către CNAS), care

aveau autonomie inclusiv in ceea ce privește încheierea de relații contractuale cu furnizorii de servicii medicale, in vederea finanțării lor.

In aceeași ordine de idei, **autonomia finanțării** fiind creata, se impunea **crearea autonomiei furnizorilor** de servicii medicale, desprinderea lor de sectorul de stat, includerea lor intr-un sistem privat de funcționare.

Vârful de lance al acestei strategii l-a reprezentat privatizarea serviciilor medicale, cu prioritate a serviciilor axate pe **latura preventiva** a îmbolnăvirii, decât pe cea curativa, care ave aka efect atât o creștere a nivelului de cultura medicala a populației(prezentarea pentru controale anuale si periodice), cat si asupra diminuării cheltuielilor cu serviciile medicale(știut fiind ca volumul cheltuielilor din spitale era foarte mare).

In acest context, rolul medicinei generale(primare) cat si a celei din ambalatorul de specialitate devine primordial, cu un plus as spune(cel puțin intr-o prima etapa), in favoarea **medicinei primare**, care era necesar a se desprinde de asistenta spitaliceasca(de spitale), rolul ei fiind acela de a deveni in fapt un fel de « zid de protecție » in fata spitalelor, un mecanism de triere a bolnavilor. Treptat noțiunea de medicina generala s-a transformat in medicina primara, iar medicii generalişti au devenit medici de asistenta medicala primara sau **medici de familie**.

In paralel s-a procedat la apariția Ordonanței Guvernului României nr. 124/1998, ce prevedea înființarea cabinetelor medicale individuale, si care a reprezentat germanele activității private in domeniul producerii serviciilor medicale.

Acest act normative stipula in principal:

a) modalitatea de acreditare si înregistrare a cabinetelor medicale individuale;  
b) transformarea medicilor in întreprinzători in domeniul actului medical, ceea ce presupunea:

- Capotarea unor trasatori de persoana juridica(înregistrarea cabinetului, cont in banca, stampila,etc);
- Transformarea medicului intr-un mic manager, care avea in subordine 1 - 3 asistenți;
- Organizarea evidentei contabile in partida simple, ceea ce presupunea apelarea la serviciile unui contabil care sa deservească in exclusivitate cabinetul, sau colaborarea mai multor cabinete cu un singur contabil. Ulterior, pe măsura căpătării încrederii in noul sistem, o mare parte din cabinetele medicale s-au transformat efectiv in agenți economici cu unic obiect de activitate: serviciile medicale, altele s-au grupat in diverse forme asociative, prevăzute de Ordonanța sus menționată;
- c) atribuirea in comodat a spatiilor fostelor dispensare medicale, aflate in patrimoniul spitalelor, acțiune care presupunea atribuirea cu titlu gratuit, pe o



perioada de 3-5 ani, spre folosința medicilor a respectivelor spații, cu condiția de a efectua în acele spații doar activitate medicală și, de a menține pe perioada comodatului personalul mediu sanitar stabilit prin contractele de comodat. La această acțiune au contribuit în mod efectiv atât CNAS cât și Ministerul Sănătății, inclusiv prin unitățile descentralizate, respective casele județene de asigurări de sănătate și direcțiile de sănătate publică județene. Această atribuire prin contracte de comodat a cabinetelor, a însemnat în mod efectiv desprinderea asistentei primare de asistenta spitalicească (respectiv de policlinici).

d) posibilitatea ca 50% din sumele primite ca și finanțare de la casele de sănătate ce erau reinvestite pentru achiziția de spații private, modernizarea și repararea celor existente, achiziționarea cu prioritate de aparatură de tehnică medicală sau de informatică și birotică, **sa fie scutite** de la plata impozitului.

Aceste măsuri au fost susținute în paralel și de o legislație specifică sistemului de asigurări sociale de sănătate, bazată pe Contractul-cadru (privind modalitatea de realizare, contractare și decontare a serviciilor medicale) și Normele Metodologice de aplicare a Contractului –Cadru.

Astfel, legislația sus menționată a avut în vedere cu prioritate următoarele :

1) întâlniri periodice cu medicii de familie, pentru schimbul de informații privind obiectivele noului sistem de finanțare a serviciilor de sănătate, care a transformat medicii din simpli salariați, în întreprinzători ai actului medical, ceea ce presupunea un efort intelectual și o responsabilitate mai ridicate, dar și un câștig cu mult mai mare decât salariul. Despre acest aspect voi vorbi ceva mai târziu;

2) înființarea Comisiei paritare de acreditare, compusă din trei membri ai Colegiului Medicilor și trei membri din partea Casei de Asigurări de Sănătate. Această Comisie, împreună cu serviciul specializat de Acreditare din cadrul caselor de sănătate, au procedat la activitatea de acreditare a medicilor din cabinetele medicale individuale;

3) arondarea întregii populații, la unul din medicii aflați în relație contractuală cu casa de asigurări de sănătate, acțiune care poartă denumirea de stabilirea « capitației » fiecărui medic de familie.

Stabilirea capitației a avut la rândul ei în vedere următoarele:

a) împărțirea populației pe grupe de vârstă, astfel: gr.I = sub 1an; gr.II = 1-4 ani; gr.III = 5-59 ani; gr.IV = 60 și peste 60 ani. Pentru fiecare din cele patru grupe de vârstă se acorda un anumit punctaj:

- Gr.I = 14,5 puncte ; Gr.II = 12 p ;
- gr.III = 10 p ; gr.IV = 12,5 p.

Pentru un punct, se acorda o anumită valoare, care înmulțită cu nr. de puncte rezulta o valoare totală pe care casa de asigurări o finanțează

cabinetului medical individual, suma stabilita deci pe baza « capitației » si care poarta denumirea de **valoare « per-capita »**.

Modalitatea de trecere a unui asigurat de la o grupa de vârsta la alta si de la un medic la altul, era bine stabilita prin Normele metodologice de aplicare a Contractului Cadru.

b) existenta unui mecanism de descurajare a unor medici(in număr relativ redus), de a acapara un număr prea mare de pacienți pe listele de capitație, ceea ce ar fi condus la câștiguri substanțiale pentru aceștia dar totodată la o scădere considerabila a calității serviciilor medicale. Ținând cont de numărul relativ scăzut de medici din România(in comparație cu tarile europene dezvoltate), s-a considerat ca o capitație cuprinsa in medie intre 2000-2500 de asigurati pe lista este normala si nedepunctabila, cu excepția zonelor izolate(ex. din « Delta Dunarii » sau anumite zone din mediul rural), unde se puteau accepta si « capitații » mai ridicate, fa infiintarea ra a fi depunctate.

c) necesitatea utilizării unor softuri care sa permită o evidenta corecta, atât in ceea ce privește capitația si evoluția acesteia pe medici,cat si pentru evidenta încasărilor la fondul de asigurări de sănătate si a debitorilor la acest fond. Trebuie specificat ca România nu a beneficiat de un sistem informațional foarte bine pus la punct, fapt care a creat unele dificultati, in prezent acest sistem informațional unic integrat fiind in faza de finalizare, pe baza unei colaborări cu firma Hewlett-Packard.

d)un sistem de finanțare a serviciilor medicale bine articulat, stabilit prin Normele Metodologice si Contractul-cadru.

e) alte elemente de organizare evidentei serviciilor prestate de medici si a finanțării acestora, stabilite prin Normele Metodologice si Contractul-cadru.

Un element important al succesului medicinei primare a reprezentat-o **mechanismul de finanțare**.

Astfel, in primii trei ani de funcționare, s-au creat unele libertatea financiare prin care medicii care au știut sa profite, si-au creat cabinete moderne, bine dotate si căutate de asigurați(pacienți).Referitor la acest aspect sunt de menționat următoarele:

1) Finanțarea actului medical efectuat de medicii de familie, se axa pe trei categorii de plăți:

a) **plata «per-capita»**, pe baza pantelor stabilite pe grupe de vârsta, sus menționate, care **reprezenta componenta cea mai importanta** de finanțare., si care avea ca efect obținerea de către medic a unui **venit cert**, ușor de cuantificat. Aceasta suma « per-capita » reprezenta totodată un venit destinat **in exclusivitate** medicului de familie;

b) **plăți pentru bugetul de practica medicala**.

Cheltuielile efectuate din finanțarea făcută pentru bugetul de practica medicala aveau ca obiect:

- cheltuieli de personal (pentru personalul angajat, altul decât medici: asistenți medicali, contabil);
- cheltuieli pentru administrarea și funcționarea cabinetului medical, inclusiv cheltuieli de capital (investiții). Din această categorie de cheltuieli putem enumera:
  - asigurarea trusei medicale minime și de urgență (medicamente, materiale sanitare);
  - cheltuieli cu modernizarea și reparațiile spațiilor/clădirilor;
  - cheltuieli de investiții (achiziție de aparatură medicală, calculator și imprimantă, mijloc de transport, etc);
  - plata utilitatilor: curent electric, apă rece, apă caldă, telefon, chirii, combustibil pentru mijlocul de transport, etc.

De menționat faptul că sumele alocate prin bugetul de practica medicală, au fost suficient de consistente pentru efectuarea unor modernizări substanțiale ale cabinetelor, pentru achiziții cu caracter investițional și chiar cumpărarea de sedii noi, astfel ca cele vechi să poată fi preluate de medicii tineri sau nou veniți. De asemenea trebuie menționat că sumele neconsumate din bugetul de practica medicală, trebuiau returnate la finele anului caselor de asigurări, pentru realocarea în anul următor, cu aceeași destinație.

c) plăți pentru serviciile efectuate (**plata «per-serviciu»**).

Categoriile de servicii sunt :

- servicii profilactice;
- servicii de urgență;
- servicii medicale curative;
- servicii speciale (ex : activitatea în caz de epidemie);
- activitatea de suport (ex: certificat medical).

Totodată finanțarea avea în vedere acordarea unor sporuri:

- 20% pentru zone izolate;
- 40 % pentru condiții grele;
- 60 % pentru condiții foarte grele.

De asemenea, în raport cu gradul profesional, existau unele corecții:

- Valoarea de referință a prestației medicale este cea a medicului specialist;
- Pentru prestația medicului primar, numărul total de puncte se majorează cu 20%;
- Pentru cei care nu au promovat un examen de specialitate, se depunctează cu 10%.

Toate sumele sus menționate asigurau un venit total al cabinetului între **1000-3000 usd/lunar**.

2) Construirea unei « filozofii » bugetare, care situa asistenta medicala primara pe o poziție foarte buna, cu un volum ridicat al veniturilor.

Astfel, procentul mediu de alocare bugetara la **nivel național** a fost foarte generos pentru asistenta medical primara, respectiv 14,5%-15,5% din totalul bugetului anual aferent perioadei 1999-2000.

Fata de cele mai sus prezentate se poate concluziona ca desprinderea medicinii primare de cea spitaliceasca a reprezentat un mare pas înainte, atât in ceea ce privește reforma in domeniul asigurărilor sociale de sănătate cat si in evoluția materiala si profesionala a medicilor de familie.

In sprijinul celor menționate stau atât cele prezentate in actualul material, cat si părerile personale ale medicilor implicați efectiv in acest proces.

## **PROBLEMELE FISCALITĂȚII ÎN REPUBLICA MOLDOVA ȘI CĂILE DE AMELIORARE A LOR**

Viorel LIPII, U.S.M.

*The issue of optimization of the process of making more efficient the fiscal policy, and namely establishing the fixed levels of the taxes and fees that do not vary at short periods of time is the most important at the present moment in the field of fiscal administration. This state of things can be obtained on the basis of the models implemented in other countries, but giving priority to a model that would correspond to the financial situation and requirements of the local economic entities. The State shall offer a series of facilities to the economic entities that make goods and render services, pay salaries to their employees in due time, transfer with regularity the social insurance contributions and pay the current taxes.*

Programa de lucru a noului Guvern în privința politicii fiscal-bugetare în linii generale se poate caracteriza ca „stabilitate fiscală”, ceea ce înseamnă vizibilitate și prognozare a modificărilor în legislația fiscală. Anume acest lucru și-l doreau mult oamenii de afaceri din R.Moldova.

În particular, se prevede ca „orice modificări și amendamente ale legislației fiscale pot fi operate doar pe calea modificării și schimbării Codului Fiscal, care vor intra în vigoare nu mai devreme de 6 luni din ziua publicării”.

La ziua de azi, față de politica fiscală au apărut noi cerințe, principala din ele ar fi armonizarea legislației fiscale autohtone la normele Uniunii Europene.

Ministerul Finanțelor a luat ca bază principiul social orientat al bugetului și metoda progresivă de impozitare a veniturilor cetățenilor, mărirea considerabilă a bazei impozabile și reducerea numărului facilităților acordate, mărirea ponderii

veniturilor bugetare din impozitul pe proprietate, indexarea cotelor de accize și alte instrumente fiscale care pe larg sunt răspândite și folosite în spațiul european.

Prorunînd pentru impozitare noi și noi surse de venit, trebuie diferențiate și cotele de impozite, „regulînd” impozitarea persoanelor fizice ce practică activitatea profesională independentă și a persoanelor ce încasează venit din darea în arendă a proprietății mobile și imobile. Aceasta se poate obține prin simplificarea și minimizarea barierelor în calea înregistrării în scopuri fiscale, exercitării afacerilor și declarării veniturilor impozabile.

Un rol aparte se poate atribui impozitării cîștigurilor de la jocurile de hazard și în genere afacerilor în domeniul jocurilor de noroc. Baza impozabilă în acest domeniu, mai ales în mun.Chișinău, este destul de vastă și deaceea statul pur și simplu nu poate ignora o astfel sursă de venituri bugetare. Primordial, se planifică de a legaliza în Codul Fiscal noțiunea de „chîștig”, care definește venitul, obținut din jocurile de hazard și în urma participării la acțiunile de publicitate. Următorul pas ar fi anularea accizului la eliberarea licenței de activitate în domeniul dat, care actual constituie 25% din costul licenței. Se planifică ca suma accizului să fie înglobată în costul licenței, astfel bugetul nu are nimic de pierdut, însă procedura de înregistrare și prezentare a dărilor de seamă pentru agenții economici în domeniu se va ușura considerabil. Acest bussines în R.Moldova este mereu în creștere, însă analizînd declarațiile fiscale prezentate, jucătorii-cîștigători mereu sunt invalizii sau alte persoane scutite de impozit, ca rezultat sume considerabile ocolesc bugetul. În urma acestor acțiuni, situația urmează să se modifice, grație faptului că cota prognozată a impozitului va constitui 15% din chîștig – mărime destul de optimală pentru toate părțile, iar reținerea și ulterior transferarea sumelor către buget cade în sarcină agentului economic ce practică activitatea în domeniu.

De asemenea, aducerea la bun sfîrșit a sarcinilor politicii fiscale în domeniul impozitului pe venit va genera diversificarea și creșterea bazei impozabile și o mai bună administrare fiscală a ei. Ministerul Finanțelor, acordînd o serie de înlesniri în anul curent, se simte „obligat” de a acoperi pierderile „facilitare”, deși sunt populare și valorificate doar 1-2 din înlesnirile propuse. Impozitul de 5% pe veniturile gospodăriilor țărănești (de fermier) anulat în anul trecut, va fi înlocuit cu 3% impozit „final”, reținut din sumele achitate persoanelor fizice, inclusiv antreprenorilor individuali (termen nou introdus în locul „întreprinderii individuale”) și gospodăriilor țărănești din comercializarea produselor obținute de ei.

Se prognozează de a micșora cota impozitului pe venit pentru persoanele ce practică antreprenoriatul în mărime de 15%, inclusiv pentru persoanele fizice ce nu practică o astfel de activitate dar dau în chirie, arendă, leasing obiecte ale averii mobile și imobile. Pentru restul persoanelor fizice cota impozitului va

constitui 7, 10 și 15%, iar suma scutirii personale va crește pînă la 5400 lei pentru persoanele angajate și 1440 lei pentru fiecare persoană întreținută.

O altă inovație ar fi noua metodă de administrare a TVA – conturi bancare speciale pentru achitarea TVA. Această idee nu a nouă și cu succes se aplică în Bulgaria, are o răspîndire parțială în Ucraina – toate întreprinderile sectorului electroenergetic, cîțiva ani reușit folosesc așa numitele „conturi-TVA”. Analizînd practica internațională observăm mai multe variante de implementare: de exemplu sunt obligați de a deschide conturi-TVA toți contribuabilii (inclusiv și neplătitorii de TVA), cu excepția organizațiilor bugetare, sau conturi deschid numai plătitorii TVA, sau numai plătitorii TVA exportatori și importatori. De pe contul special se achită obligațiile fiscale la buget și decontările cu furnizorii (variante: la achitarea în numerar, în cazul operațiunilor barter, achitarea cu acreditive, cu cecul etc). Fiecare virament se înregistrează dublu, cu două dispoziții de plată: de pe contul de decontare – achitarea mărfurilor, lucrărilor și serviciilor, iar de pe cel special se sting creanțele fiscale. Trecerea în cont se permite numai a TVA, achitată numai de pe conturi speciale, iar defalcările de pe aceste conturi se permit numai cu bugetul sau la alte conturi-TVA. În cazul insuficienței de mijloace la contul special, contribuabilul are dreptul de a alimenta contul-TVA din sursele proprii disponibile la contul de decontare obișnuit. În același timp tranzacția inversă nu se permite. În cazul lichidării agentului economic, mijloacele de pe contul-TVA inițial se îndreaptă la stingerea obligației fiscale, inclusiv și a majorării de înlînzire, și numai după aceasta mijloacele rămase se restituie contribuabilului. Instituțiile financiare lunar prezintă informație organelor fiscale despre rulajul pe conturile speciale, și această informație nu prezintă taină bancară.

De asemenea, ceva nou, posibil îi așteaptă și pe agenții economici ce activează în domeniul comerțului cu amănuntul și alimentației publice. Merge vorba despre ideea impozitului unic în acest domeniu de activitate. Această practică este pe larg răspîndită în Federația Rusă, Turcia, Spania, ba chiar și la noi în UTA Găgăuzia. Ideea e foarte actuală, deoarece Ministerul Finanțelor planifică treptat de a lichida comerțul în baza patentei de întreprinzător. Dacă acest plan va fi adoptat, atunci de la 1 ianuarie 2006 patenta va fi anulată la vînzătorii mărfurilor supuse accizului (blănuri, confecții din piele etc.), în 2007 – vînzătorii materialelor de construcții și a mobilei, în 2008 – a mărfurilor industriale, în 2009 – a celor alimentare. Începînd cu anul 2010 patenta în comerțul cu amănuntul va înceta să existe. Ca alternativă și se propune impozitul unic.

În UTA Gagauzia în anul 2000 această practică a și fost implementată. De atunci întreprinderile comerțului cu amănuntul și alimentației publice lunar

achită acest impozit în mărime de 4.5 lei pentru un metru pătrat de suprafață comercială, în contul impozitului pe venit, taxei pentru apă și defalcărilor în bugetul local. Plătitorului impozitului unic i se eliberează certificat fiscal, costul căruia pentru un loc comercial în oraș este de 100 lei, în sat e – 50 lei. Acestea sunt regulile de bază. Paralel mai există și alte plăți suplimentare cum ar fi: coeficient pentru terasele de vară (se achită în perioada 1 aprilie – 1 octombrie), coeficient pentru amplasarea unității comerciale (centrul orașului, alte sectoare ale orașului și centrul satului, alte sectoare ale satului), coeficient pe asortiment (există doar 2: unul pentru cărți și rechizite de birou, al doilea – restul mărfurilor). Corespunzător plătorii impozitului unic nu folosesc aparatul de casă.

În Direcția Economie a UTA Gagauzia spun că odată cu implementarea impozitului unic defalcările din sfera comerțului se majorau de la an la an, mai ales bine accentuat acest lucru se observa la întreprinderile mici comerciale care anterior practic nimic nu achitau la buget.

Analizînd această metodă, observăm că totul e transparent și simplu, pentru contribuabili și pentru organele de control. În ceea ce privește aplicarea amenzilor fiscale, specialiștii în domeniu, fără îndoieli, sunt „pro”.

„Legea – e un contract, încheiat între stat și societate, și în orice contract multilateral se prevăd sancțiuni pentru neîndeplinirea condițiilor stipulate în el. Amenda și este sancțiunea aplicată pentru încălcarea legii”.

Lucrătorii organelor fiscale deseori se confruntă cu dilema de a diviza contribuabilii în „buni” și „răi”. Pe de o parte ei trebuie să respecte cu strictețe legea, dar cu toții știm că legile noastre sunt des neclare și întră în contradicție un act normativ cu altul, de aceea deseori, factorilor de decizie ale organelor fiscale nu le rămîne altceva ca să acționeze la propria viziune, care la rîndul său se formează sub influența unui număr mare de factori.

Acest lucru bine îl înțeleg la Inspectoratul Fiscal Principal de Stat și de aceea se întreprind un șir de măsuri pentru a minimiza influența factorului uman în relația „inspectoratul fiscal – contribuabil”.

În ultimul timp au fost create cîteva programe computerizate, ce permit de a depista încălcările fiscale la nivelul evidenței și dărilor de seamă fiscale, oferă posibilitate lucrătorilor fiscali de a implementa noi metode de lucru cu contribuabilii, și în primul rînd cu cei ce nu fac parte din „grupul de risc”. În cazul lor, lucrătorul fiscal, se limitează doar la înștiințarea despre eroarea comisă în darea de seamă și controlul rectificării ei.

După părerea specialiștilor în domeniu, în cazul unor investiții suplimentare în dotarea tehnică a serviciului fiscal, legislația actuală permite de a micșora considerabil nivelul încălcărilor fiscale „ne părăsind birourile”. Articolul 215 al Codului Fiscal prevede modalitatea efectuării controlului fiscal cameral, care

urmează a fi efectuat în termen de cel mult 3 luni din ziua prezentării de către contribuabil a dării de seamă fiscale, a unui alt document prevăzut de legislația fiscală. La relevarea unor erori și/sau contradicții între indicii dărilor de seamă și documentele prezentate, se comunică despre aceasta contribuabilului, cerându-i, totodată, să modifice documentele respective în termenul stabilit.

Forma scrisă al deciziei, acest mod al controlului, nu prevede și de aceea răspîndirea pe larg al acestei practice ar putea servi ca o măsură destul de eficientă de prevenire a încălcărilor fiscale.

Vor fi implementate în practică aceste modalități de administrare fiscală, ce variante vor fi selectate și ce modificări vor fi operate va arăta timpul apropiat.

Utilizarea pentagonului în reducerea incertitudinii de evaluare a riscului de faliment.

## **UTILIZAREA PENTAGONULUI ÎN REDUCEREA INCERTITUDINII DE EVALUARE A RISCULUI DE FALIMENT**

Cercet. șt. drd. Alecu Ionel Ciprian  
Institutul de Cercetări Economice și Sociale „Gh. Zane”,  
Academia Română -Filiala Iași

*One of the great challenges the specialists have to face with is the limitation of uncertainty. This is even a more difficult issue if we consider a very dynamic environment (e.g. economic environment).*

*The necessity of the risk evaluation, and especially of the bankruptcy risk, determined the creation of several mathematical methods of evaluation.*

*In this paper we do not suggest a genuine model, but we contribute to the creation of a possible model based on the discriminant analysis which allows the valuation of risk in the Romanian economic environment.*

### **1. Introducere**

Atingerea obiectivelor propuse de agenților economici, dezvoltarea afacerii comporta numeroase riscuri. Riscul este prezentat pe de o parte ca fiind probabilitatea de apariție a unei stări a naturii nefavorabile, iar pe de altă parte ca fiind variabilitatea unor mărimi economice (de regulă rentabilitatea). Ultima accepțiune analizează riscul prin intermediul “rapoartelor” ce oferă o gamă largă de posibilități de caracterizare a situației unei firme la un moment dat, cât și evoluția acesteia de-a lungul timpului, precum și caracterizarea poziției firmei în raport cu alte firme. Un loc important în diagnosticarea unei firme îl reprezintă analiza riscului de faliment.

Falimentul este unul dintre fenomenele care face parte din mediul economic și este expresia dezechilibrului în activitatea unei firme sau a spațiului



economic în care funcționează. El poate căpăta valențe deosebite în cadrul unor economii naționale aflate în dificultate, cum este cea a țării noastre, care încearcă să-și redefinească poziția în cadrul unei economii regionale în formare (Uniunea Europeană). Riscul de faliment reprezintă o preocupare majoră atât pentru investitor (a deținătorilor de fonduri), cât și pentru managerul unei societăți. Managerii sunt interesați de bunul mers al ciclului de producție iar investitorii sunt interesați de recuperarea creditelor și dobânzii aferente.

Analiza riscului de faliment este realizată prin mai multe modalități: statică (patrimonială -se urmărește solvabilitatea prin analiza ratelor de solvabilitate sau funcțională - prin care se urmărește trezoreria și nevoia de fond de rulment) și dinamică (bazată pe analiza fluxurilor de fonduri). Metoda statică permite o evaluare a performanțelor trecute, o imagine fotografică a unui moment din evoluția firmei, iar analiza dinamică prin compararea rezultatelor a două exerciții financiare permite explicarea dezechilibrelor financiare deja evidențiate prin prima metodă.

Falimentul este un fenomen complex și nu poate fi exprimată situația și perspectivele unei întreprinderi pe baza unei rate sau a unui singur indicator, indiferent de structura, calitatea și capacitatea sa de cuprindere. Din acest considerent se apelează la un set de indicatori a căror capacitate de sinteză și relevanță este recunoscută, atât în teoria economică, cât și în practică privind caracterizarea economico-financiară pentru a putea construi o imagine globală a mediului intern și extern firmei.. Sub acest aspect, un instrument specific analizei falimentului îl constituie “metoda scorului” ([1], p. 426), care prin agregarea unor rate (rapoarte) care caracterizează starea de dificultate sau echilibru a unei firme. Metoda are la bază o funcție liniară, o combinație de mai multe rate care s-au evidențiat a fi corelate cu starea de faliment a unei întreprinderi.

## **2. Modele consacrate în evaluarea riscului de faliment**

Majoritatea modelelor statistice au la bază rate financiare pentru construirea unor funcții predictive ale falimentului. Acestea au pornit de la contribuția originală a lui Beaver (1996) și Altman (1968). Beaver a adus una din cele mai importante contribuții la analiza univariată a falimentului întreprinderii. Analiza se axează pe capacitatea de predicție a unei singure rate financiare, Beaver selectând mai multe rate pentru care a determinat puncte critice diferite de maximizare a ratei de succes a predicției. Altman a propus o analiză multivariată a falimentului, o analiză discriminant multiplă. Modelul are la bază combinarea informațiilor mai multor rate financiară prin intermediul unei singure funcții. Autorul și-a popularizat modelul sub denumirea de modelul scor sau Z-scor.

Analiza discriminant a fost dezvoltată la început pentru cercetările biologice. Acest instrument permitea specialiștilor să realizeze identificarea

unor subspecii ale căror caracteristici erau relativ asemănătoare. Metoda pare să aibă multiple aplicații în diferite domenii ca marketing, activități sociale, analize electorale, inginerie, etc. Printre primele încercări amintim studiul Walter(1959) care propunea un model de estimare a ratei de acțiune, studiul Smith (1965) care încerca clasificarea investițiilor în categorii standard.

Există două direcții – una dezvoltată de Neyman și Pearson și alta dezvoltată de Fisher. Ipoteza de plecare a analizei discriminant este structurată pe următoarele aspecte:

- se presupune că populația este formată din cel puțin două subpopulații distincte.
- se presupune că se poate determina o funcție liniară pe baza unor mărimi sigure sau atribute ale populației care vor permite observatorului să facă distincție între cele două subpopulații.

Prin urmare problema este de a determina o funcție liniară de forma:

$$\dots z = \sum_{i=1}^n p_i R_i + k ,$$

unde  $p_i$  = coeficientul factorului .....

..... $R_i$  = caracteristica (predictorul) luată în calcul

..... $k$  = constantă

Se impune să definim ce înseamnă să discriminăm între două subpopulații. Urmărind figura următoare, observăm că problema este cum tratăm subiecții aflați în zona  $[z_1, z_2]$ :

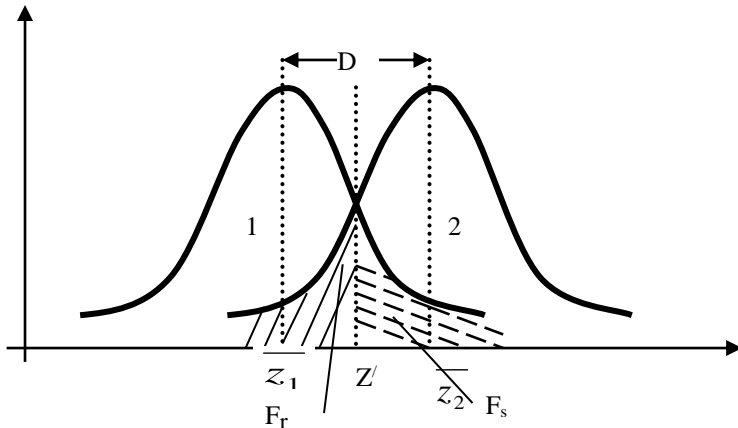


Figura 1. Gruparea subiecților prin analiza discriminant

Una dintre soluții ar fi ca pentru orice  $z < z'$  subiectul să aparțină firmelor cu risc ridicat și pentru  $z > z'$  să fie clasificată în cadrul firmelor sigure.

Dacă am alege un subiect din cadrul firmelor sigure  $F_s$  și, respectiv,  $F_r$ , situate conform graficului, această regulă va conduce în cele mai multe din cazuri la erori de apreciere.

Neyman și Pearson propun tratarea analizei discriminant ca o încercare de minimizare a numărului total de erori de clasificare, adică numărul total de  $F_s$  și  $F_r$ . Problema (sarcina) este de a realiza acest lucru prin intermediul funcției  $z$ , de a defini coeficienții funcției.

Fisher privește analiza discriminant ca o funcție care realizează numărul maxim de separări între cele două subpopulații. Aceasta este echivalentă cu minimizarea erorilor, dar este generată de un model matematic diferit.

În modelul Fisher un accent deosebit cade asupra selectării mărimilor care stau la baza discriminării. Fisher propune ca separarea subiecților să se realizeze prin intermediul distanței dintre medii ( $\bar{z}_1$  și  $\bar{z}_2$ ), notată cu  $D$  (vezi figura 1), raportată la varianța din interiorul populațiilor. Aceasta arată faptul că analiza discriminant nu intervine asupra grupării populației.

Poate că simpla distanță dintre cele două medii nu este cea mai bună soluție. Aceasta și datorită faptului că pentru fiecare caracteristică luată în calcul nu știm care este subpopulația cu valoarea lui  $z$  mai mare. Aceasta se rezolvă prin maximizarea pătratului distanței dintre cele două populații.

Analiza discriminant a stat la baza fundamentării mai multor modele de evaluare a riscului de faliment. În exterior, cele mai consacrate sunt modelul Altman, modelul Conan și Holder Aceștia au avut numeroși succesori care au dezvoltat aceste modele și au îmbunătățit capacitatea de predicție a falimentului: modelul Edmister (1972), modelul Diamond (1976), modelul Deakin (1977), modelul Springate (1978), modelul Centralei Bilanțurilor Băncii Franceze, modelul Ohlson (1982), modelul contabililor agreeți (CA Score 1987), modelul modelul Koh (1992), modelul Sinatra (1999), funcția scor AFDCC 2 (1999) etc.

Toate aceste modele propun o singură funcție discriminant care clasificăm firmele în societăți sigure sau cu risc redus (pentru  $z$  mai mare decât un nivel de siguranță”), firme cu situație incertă și firme cu risc crescut de faliment (pentru  $z$  mai mic decât prag minim) (vezi [1] p.428). Aceste modele au o arie limitată. Atacă, de regulă, segmentul firmelor mari, din sectorul producției industriale. De asemenea, ele nu reușesc să prevadă în totalitate cazurile de faliment de la un moment dat. De exemplu, modelul Altman a reușit să prevadă 75% din cazurile de faliment la un moment dat (vezi [3] p.56).

Aceste modele răspund unor condiții specifice mediului economic țărilor din care fac parte firmele respective. Aplicarea acelorasi modele pentru

firme românești a dus la rezultate diferite și asta datorită particularității mediului economic românesc.

Printre modelele propuse de specialiștii români amintim : modelul Băncii Comerciale Române ( nu are la baza analiza discriminant dar transformabil într-un model liniar), modelul Cămășoiu – Negoiescu, modelul Mănecută și Nicolae (1996), modelul B- Băileșteanu (1998), modelul I-Ivoncu (1998), modelul avansat de Ion Anghel (2001).

Aceste funcții oferă o discriminare a firmelor în societăți cu risc ridicat, societăți cu situație incertă și societăți cu o situație financiară bună.

### **3. Utilizarea pentagonului in reducerea incertitudinii de evaluare a riscului de faliment**

Analiza discriminant utilizată în formarea modelelor prezentate încearcă determinarea apartenenței unei firme la grupul celor sigure sau la grupul celor cu risc ridicat de faliment. Printre dezavantajele acestor modele enumerăm:

- obținerea unui model general valabil, realizatorul va fi nevoit să utilizeze rate generale, care nu surprind multe aspecte specifice fenomenului studiat;
- numărul redus de rate, funcția scor structurându-se în jurul unui predictor care aduce maxim de informație;
- gradul de omogenitate redus al grupurilor de subiecți studiați; se impune gruparea firmelor după mediul economic, sectorul de activitate, ramura în care funcționează, dimensiunea ei etc.;
- volumul redus de informații privind modul în care firma interacționează cu mediul economic intern și extern;
- fenomenul de multicolaritate când se utilizează mai mult de 5 rate într-o funcție liniară, etc.

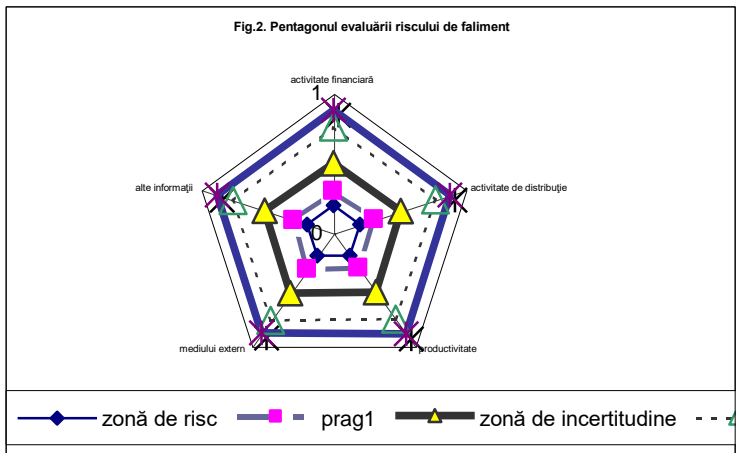
Modelele prezentate reușesc să prevadă cu un risc mare starea de faliment a unei firme, orizontul de timp este limitat. Aceste elemente contribuie, alături de dezavantajele enumerate și perisabilitatea în timp a funcției, la un grad ridicat de incertitudine privind evaluarea stării de faliment. În această direcție se impune dezvoltarea în permanență a modelelor.

Analiza discriminant permite construirea mai multor astfel de funcții, în concordanță cu numărul de grupe și predictorii. Prin definirea funcțiilor discriminant se vizualiza construirea un spațiu cu mai multe dimensiuni. Numărul de dimensiuni este dat de numărul de funcții discriminant. Prin modalitatea de construire, o funcție discriminant înglobează maximum posibil de informație din perspectiva unui criteriu bine definit (financiar, productiv, mediu etc.).

Astfel propunem analiza stării unei firme din prisma unui model axat pe mai multe specifice unor segmente de caracterizare a rezultatelor:

- activitate financiară (solvabilitate, lichiditate, îndatorare etc.)
- activitate de distribuție
- productivitate
- trăsături ale mediului extern (din care face parte firma -sector de activitate, regiune, economia națională etc.)
- alte informații specifice

Se obțin astfel 5 funcții scor specifice și independente, care se vor constitui în dimensiunile unui pentagon de analiză a stării de sănătate a unei firme. Fiecare funcție va avea puncte de inflexiune proprii. Grafic se poate prezenta astfel:



Etape ale realizării unui astfel de model : alegerea unui eșantion de firme care cuprinde întreprinderi falimentare și nefalimentare; compararea firmelor pe baza seturilor de indicatori; selectarea categoriilor de indicatori și a celor mai sugestivi dintre aceștia; elaborarea funcțiilor scor specifice pe baza analizei discriminant; alegerea punctelor de inflexiune; analiza apriori a ratei de succes ; analiza a posteriori a ratei de succes.

Reducerea incertitudinii se poate realiza prin implementarea principiilor tehnicilor de adoptare a deciziei în condiții de incertitudine din perspectiva modului selectarea a punctelor de inflexiune a funcțiilor scor.

#### 4. Concluzii

Pentru acoperirea unui fenomen complex ca riscul, se impune analiza lui nu doar printr-o singură funcție discriminant, ci și prin luarea în considerare a mai multor dimensiuni a spațiului de caracterizare.

Un model este mereu susceptibil de a fi îmbunătățit prin luarea în calcul a altor predictori, a altor dimensiuni impuse de dinamica mediului

economic. Construirea unui pentagon de analiză a falimentului va surprinde cu acuratețe într-un mod amplu și complexe starea de sănătate a unei firme. Modelele pentru firmele românești impune luarea în calcul a tuturor elementelor specifice mediului economic românesc. Realizarea acestui model reclamă conjugarea și coordonarea eforturilor financiare atât a băncilor cât și a celor teoretice. Aceasta este în momentul actual destul de dificil de realizat datorită dificultăților specifice mediului economic.

### **Bibliografie**

1. Niculescu Maria - Diagnostic global strategic, Editura Economică, București, 1997;
2. Isaic-Maniu Alexandru, Mitruț Constantin, Voineagu Virgil - Statistica pentru managementul afacerilor, Editura Economică, București, 1999;
3. Negoescu, Gheorghe - Risc și incertitudine în economia contemporană, Editura Alter-Ego Cristian, Galați, 1995;
4. Gil Lafuente, Ana Maria - Analiza financiară în condiții de incertitudine, Editura AIT Laboratories S.R.L., București, 1994;
5. Stancu, Ion - Finanțe, Editura Economică, București, 1997;
6. Alecu Ionel Ciprian - Considerații asupra metodelor de evaluare a riscului, în volumul „Statistica în cercetarea economico-socială”, Editura Junimea, Iași, 2001.

#### **IV. ASPECTE DE DEZVOLTARE A MANAGEMENTULUI ȘI MARKETINGULUI ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII**

##### **PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI MOLDOVENESC SI COMPARAREA LOR CU TENDINȚELE MONDIALE ÎN GESTIUNEA ORGANIZAȚIEI**

Natalia BURLACU, dr. hab., prof. univ., A.S.E.M.

În prezent principalele eforturi ale Republicii Moldova sunt orientate spre efectuarea diverselor reforme și crearea condițiilor legislative, dar, cu toată importanța acestor măsuri, se vede că în cazul managementului corporativ factorii interni ai succesului economic rămâne în afara atenției managerilor locali.

Fenomenul noului management corporativ ca unul din principalii factori ai proceselor integraționiste, atât în cadrul proceselor geo-politice și megaeconomice globale, cât și al proceselor social-economice interne, în Moldova pe parcursul mai multor ani nu a fost apreciat și, în genere, nu s-a ținut cont de el. În noile condiții de instabilitate financiar-economică globală a piețelor mondiale managerii corporațiilor formează cea mai viabilă linie de protecție și opunere activă proceselor distructive. Pentru orice corporație, în virtutea specificului ei de dezvoltare, stabilitatea condițiilor exterioare constituie unul din principalii factori ai dezvoltării ei cu succes.

Managementul ca tip fundamentat științific și specific al activității umane, care a unit știința cu producția, a apărut ca rezultat al căutării insistente a modalităților de obținere a eficienței și atingere a obiectivelor propuse, pe baza organizării muncii în comun a colectivelor de oameni. Dacă acest proces era organizat rău, atingerea rezultatelor preconizate devenea imposibilă în orice sferă de producție, construcții, comerț, operațiuni militare. Abia la finele sec. XIX – începutul sec. XX s-a conștientizat faptul că indiferent de specificul domeniului de aplicare a eforturilor umane acționează aceleași principii și legități obiective universale necunoașterea sau cunoașterea insuficientă a cărora conduce la falimentul celor mai raționale idei și devalorizează orice efort, chiar și în cazul unei suficiente asigurări cu resurse financiare, materiale și creditare.

Anume dezvoltarea intensă a metodelor de management și aplicarea lor eficientă în gestiunea companiilor și în sfera administrației de stat a condus la atingerea unor asemenea realizări de către statele lidere ale economiei mondiale – SUA, Germania, Canada, Marea Britanie, Franța, precum și de către o serie de țări din Asia de Sud. Și, invers, încălcarea principiilor de bază ale gestiunii eficiente duce inevitabil la crize și faliment companii la prima vedere prospere și chiar țări întregi.

Aceasta se mai explică și prin studierea insuficientă și conștientizarea neadecvată a uneia din principalele legități ale dezvoltării sistemelor economice de diverse niveluri și mărimi - de la formațiunile economice în ansamblu până la organizații separate. Esența acestei legități constă în *gestiunea primară în raport cu producția materială, crearea serviciilor, procesele social-economice de dezvoltare a societății în ansamblu*. Criza ce ia naștere în nucleul gestiunii (administrării) precede criza din sfera producției, economiei și finanțelor. Aceasta se manifestă atât la macronivel – în dezvoltarea unor țări întregi, cât și la micronivel – în dezvoltarea fiecărei companii.

Există trei sfere distincte de aplicare a managementului, cărora le corespund diverse tipuri de management: macromanagementul, managementul organizației și micromanagementul.

*Macromanagementul* se manifestă prin influența statului, a celor mai mari corporații, precum și organizații politice și obștești asupra modificării mediului de afaceri în ansamblu, asupra politicii fiscale, a condițiilor legislative. Acest tip de management în esența sa determină condițiile mediului exterior în baza acțiunilor direcționate de colective mari formale și neformale, de grupuri și lideri aparte. *Managementul organizației* include managementul corporativ – gestiunea corporațiilor, băncilor, managementul organizațiilor de stat, managementul micului business. *Micromanagementul* cuprinde gestiunea subdiviziunilor organizației, inclusiv gestiunea grupurilor, echipelor, executanților separați, și managementul individual – dirijarea și autodirijarea personalității.

În Moldova în următorii ani se preconizează un fel de „revoluție a managerilor”, ce va consta în apariția unei păături sociale a managerilor, capabili să influențeze asupra mediului economic, politic și social. O mare parte din ei vor fi coproprietari ai corporațiilor proprii sau acționari giganți ai altor companii. Această păătură socială va deveni una din cele mai influente. Anume ea va determina caracterul tuturor proceselor integraționiste în republică și în relațiile cu corporațiile din Occident și Asia.

Starea actuală a managementului din Moldova se caracterizează prin procese extrem de contradictorii. Pe de o parte, procesele businessului au condus la apariția unui nou tip de administratori și antreprenori; pe de altă parte, se mențin stereotipurile negative și mecanismele administrative din perioadele precedente, ceea ce reduce brusc eficiența atât a corporațiilor, cât și a proceselor integraționiste.

În ultimii ani în lume se manifestă clar noile *megatendințe* (megatrends) - transformări globale de tip deosebit, ce cuprind întreaga societate umană, unele țări și regiuni, ce exercită influență puternică atât asupra organizației în ansamblu, cât și asupra fiecărui manager și lucrător al întreprinderii.



Modificarea tehnologiei, studiilor, culturii, principiilor valorice și a multor altor factori de dezvoltare a comunității mondiale formează noi moduri de viață și stiluri de gândire, noi tendințe și motive ale activității oamenilor, comportamentul lor. Se schimbă orientările valorice ce păreau de nestrămutat ale oamenilor în ce privește creșterea prioritară a veniturilor, în multe țări industriale afirmându-se tot mai insistent noul criteriu „modelul individual al calității vieții”, - gradul de satisfacție interioară, pe care îl simte individul, realizându-și pe piață munca, iar împreună cu ea – timpul său ori o parte a vieții sale. Deja nu sunt rare cazurile când în locul unui loc de muncă bine plătit, necesitând încordarea întregii forțe de muncă și înghițind o zi întreagă de muncă, lucrătorii preferă tipuri de activitate mai puțin remunerate și prestigioase, dar cu mai multă liniște și libertate, ce lasă timp pentru utilizarea mai din plin a resurselor proprii de timp și de viață.

În viitorul apropiat, după cum arată analiza megatendințelor de dezvoltare a mediului exterior, *este inevitabilă creșterea și mai mare a concentrării producției industriale în corporațiile mari*, formarea supercorporațiilor transnaționale, apariția diverselor uniuni și a unor noi structuri organizatorice de dirijare pe baza alianței dintre companii.

Vor avea loc modificări în structura și prioritățile resurselor de muncă în business. Anterior rezultatele revoluției industriale se bazau pe rolul conducător al „gulerășelor albastre” (inginerii și lucrătorii tehnici), după aceasta rolul conducător le-a revenit „gulerășelor albe” (managerilor și lucrătorilor din officii). În secolul XXI primele roluri le vor reveni „gulerășelor de aur” – unui nou tip de resurse umane, o forță de muncă de calificare superioară și deosebit de specializată, în primul rând, în sfera muncii inovaționale înalt intelectuală (informatica, managementul, inovațiile). „Gulerășelor de aur” le sunt caracteristice intelectul deosebit și stilul creator de gândire în toate sferele de activitate, dependența puternică, adesea deplină a firmei de rezultatele muncii lor individuale. Iar gândirea creatoare poate fi definită ca găsire a unor căi nestandarde de soluționare a problemelor curente și în perspectivă ale companiei pe baza creării unui câmp dinamic (permanent renovabil) de noi alternative și selectare de aici a deciziilor ce asigură lideratul în competitivitate, dezvoltarea culturii ei organizatorice, și a responsabilității sociale.

În managementul corporativ o importanță deosebită va avea eficiența multiaspectuală în baza deciziilor nestandard, responsabilitatea socială a managerilor, importanța prioritară a factorului de timp în raport cu alte tipuri de resurse. În lupta concurențială acută, ce se desfășoară în condițiile de globalizare a economiei, vor putea exista doar corporațiile mobile și dinamice, axate pe noile principii de management.

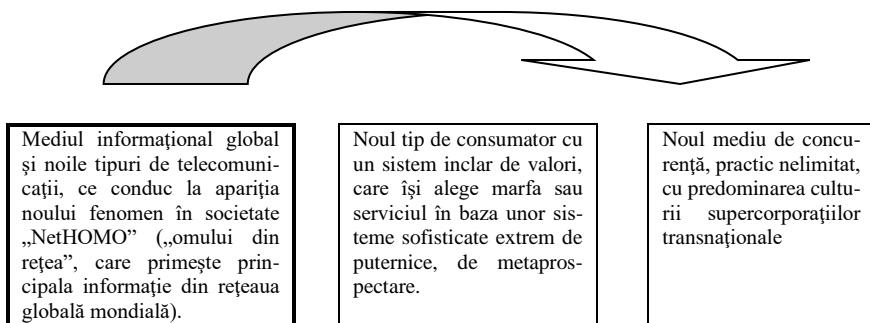


Figura 1. Influența principalelor megatendințe în dezvoltarea societății asupra modificării managementului. (Sursa: Elaborat de autor)

În fig. 1 sunt reflectate condițiile principal noi din mediul exterior, megatendințele în curs de formare. Apare consumatorul de tip nou și se fac observate premisele unui tip cu totul nou de concurență. În rezultatul acestor și altor megatendințe transformări structurale apar inevitabil și în mediul managementului corporativ. Corporațiile care se vor adapta la noile condiții și își vor trece sistemele de dirijare și personalul pe o treaptă nouă, evident, vor deveni лидere, cele care vor rămâne în urmă - vor da faliment. Dar obținerea lideratului va fi tot mai dificilă. **În Moldova conducătorii până în prezent nu pot conștientiza legitățile fundamentale ale dezvoltării contemporane, conform cărora concurența începe nu pe piață, ci în interiorul companiei la formarea nivelului general al managementului ei.** Mai mult ca atât, majoritatea companiilor moldovenești nu înțeleg gradul rămânerii lor în urmă de nivelul managementului mondial. Aceasta se explică în mare măsură prin stereotipurile vechi în atitudinea față de dezvoltarea sistemelor administrative, care în condițiile locale întotdeauna s-au deosebit prin superficialitate în îmbinare cu neglijența profundă în ce privește realizările corporațiilor – лидere în sfera managementului, prin birocratizare, care în prezent a căpătat forme noi și o serie de multe alte semne, ce caracterizează în ansamblu starea actuală a dirijării în majoritatea companiilor din R.M.

Obstacolul principal din calea dezvoltării economiei moldovenești trebuie considerat starea managementului. Incompetența administrativă, stereotipurile eronate de gândire, lipsa unor stimulente reale și a sistemului de avansare a celor mai talentați manageri sunt cauza numeroaselor insuccese în încercarea de a ieși din cercul de crize ce vin una după alta.

Trebuie, de asemenea, să se acorde atenție necesității de a asigura științific tranziția companiilor moldovenești la noul nivel al managementului. Cercetările efectuate pentru evidențierea principalelor tendințe ale managementului din Moldova în comparație cu cel mondial arată că vectorul dezvoltării managementului corporativ moldovenesc până în prezent e orientat în direcții opuse megatendințelor mondiale, ceea ce reduce brusc posibilitățile de integrare efectivă a R.M. în economia mondială (vezi tab.1). Dar fără această integrare economia moldovenească nu va putea deveni competitivă.

*Tabelul 1*

*Compararea particularităților managementului moldovenesc cu tendințele mondiale în gestiunea organizațiilor*

Vechea paradigmă a managementului	Noua paradigmă a managementului mondial	Particularitățile managementului moldovenesc
Înaintarea consumului cu orice preț	Consumul în corespundere cu necesitățile raționale	Consumul neechilibrat pe raioane, consumul desproporționalizat, determinat de deformațiile în veniturile diverselor pătri ale societății
Oamenii trebuie să corespundă cerințelor locurilor de muncă	Locurile de muncă trebuie să corespundă oamenilor.	Evidența slabă, intuitivă și subiectivă a corespunderii oamenilor locurilor de muncă. Primul principiu – oamenii să corespundă intereselor subiective ale conducătorilor organizației, care adesea vin în contradicție cu interesele și obiectivele de dezvoltare ale organizației.
Obiective impuse, decizii pe verticală.	Încurajarea autonomiei, participarea lucrătorului la gestiune	Autonomia în administrare se interzice și se consideră un semn al dezorganizării și de pierdere a controlului.
Fragmentarea lucrărilor și rolurilor	Creșterea eficienței de la folosirea specialiștilor, capabili să vadă pe larg și integral interdependența	Menținerea vechii paradigme a distribuirii funcționale a lucrărilor și folosirea preponderentă a lucrătorilor-executanți cu orizont îngust.
Identificarea cu sarcina	Înțelegerea esenței proceselor trece dincolo de hotarele unei simple descrieri a sarcinilor.	Dirijarea lucrătorului ca resursă ieftină de producție chiar și în sfera muncii înalt intelectuale. Lucrătorul trebuie numai pentru executarea unor sarcini de producție operative și a indicațiilor din partea conducătorilor organizației.
Modelul de companie ce „funcționează ca ceasul”	Conștientizarea incertitudinii	Anarhia în creștere a întreprinderilor în legătură cu faptul că majoritatea conducătorilor își pierd poziția de lider, sprijinul pe experiența învechită și intuiție în locul planificării în condiții de incertitudine.
Agresiunea și confruntarea	Cooperarea și interacțiunea reciproc avantajoasă	Indiferența lucrătorilor de rând față de situația din sfera competitivității organizației lor. Lupta agresivă a managementului superior pentru controlul individual și real asupra piețelor și fluxurilor financiare. Practic lipsa totală a parteneriatului real în afaceri.

Activitatea formală și scopurile neformale, inclusiv satisfacția de pe urma proceselor de muncă, sunt divizate.	Scopurile neformale și sarcinile de muncă, și scopurile neformale ale personalului se cuplează în permanență	Munca este maximal formalizată și de-personalizată. Scopurile neformale ale personalului nu se află în câmpul de vedere al administrației.
Manipularea și dominarea în toate.	Colaborarea cu natura	Creșterea permanentă a dominării și manipulării pentru obținerea unei mai mari ponderi de la lucrător cu o remunerație mai mică a muncii.
Lupta pentru stabilitate	Simțirea modificărilor și a evoluției	Adaptarea cu întârziere la ceea ce s-a efectuat deja.
Conceptul cantitativ	Conceptul cantitativ de rând cu cel calitativ	Deprinderile intuitive și pragmatice de dirijare, bazate pe analiza elementară a câtorva indicatori financiari, ce predomină asupra celorlalți.
Motive strict economice	Valorile materiale le depășesc pe cele materiale	Motivul financiar al creșterii veniturilor conducătorilor determină celelalte obiective ale organizației. Valorile spirituale sunt considerate un atribut inutil al gestiunii.
Polarizarea personalului din administrație, conflicte mari între grupuri și persoane.	Se trece peste polarizare	Polarizarea în creștere și divizarea personalului în toate sferile administrative, contradicții social-economice acute
Decizii mioape	Simțirea ecologicului	Reacția doar la crizele și catastrofele ecologice. Pragul redus de sensibilitate față de contradicțiile dintre tehnologie și natură
Oportunitatea	Oportunitatea și intuiția	Oportunitatea se înlocuiește cu experiența și foarte rar cu intuiția. Simțul realității este înghițit de birocrație.
Accentul pe decizii pe termen scurt	Recunoașterea faptului că eficiența pe termen lung trebuie să țină cont de armonia forței de muncă	Renunțarea totală la planificarea în perspectivă. Lipsa pronosticurilor și a scenariilor de dezvoltare.

*Sursa: Elaborat de autor*

După cum a arătat analiza, neaplicarea managementului științific în gestiunea autohtonă a adus la aceea că corporațiile din Republica Moldova deja astăzi au dezavantaje în fața concurenților internaționali.

Fiecare companie (Fig.2) își pune la baza activității sale careva principii, fie influențate de cultura și tradițiile țării, fie de sistemul politic, economic, legislativ, fie de normele internaționale, fie de valorile personale ale fondatorilor, acționarilor, managerilor corporativi.

După Dicționarul explicativ al limbii române **principiul** este element fundamental, idee, lege de bază pe care se întemeiază o teorie științifică, un sistem politic, juridic, o normă de conduită, etc.

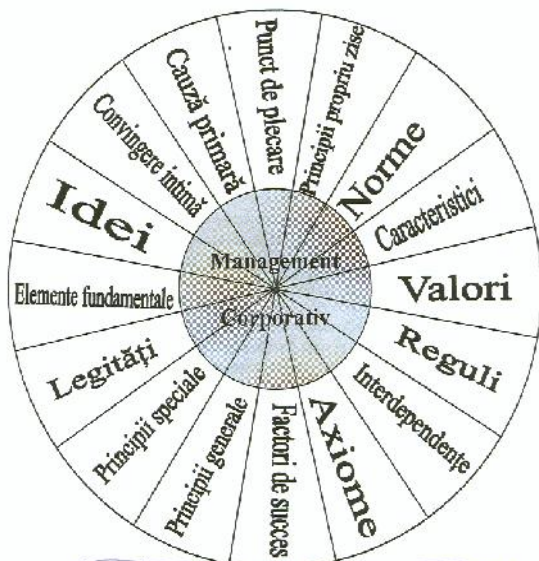


Figura 2. Principiile managementului corporativ

Teoriile managementului corporativ, atât în R. M., cât și peste hotare sunt în curs de formare, cu toate că uniunile corporative au o dezvoltare destul de semnificativă. Formațiunile corporative în Republica Moldova au apărut odată cu destrămarea sistemului sovietic. Și dacă în anul 1990 societățile pe acțiuni n-au înregistrat o creștere majoră, atunci pe parcursul anilor de tranziție numărul și importanța lor a crescut (tab.2).

Tabelul 2

Numărul societăți pe acțiuni înregistrați în Republica Moldova  
(conform datelor înregistrării de stat; la 1 aprilie 2004)

	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2004
Societari pe acțiuni	35	1698	2873	4748	6510	6569	6209

Sursa: Datele Ministerului de economie a RM

**Managementul corporativ** este știința ce studiază mecanismul și procedurile de elaborare și adoptare a deciziilor de planificare, organizare, motivare și control asupra realizării lor, complexitatea proceselor, fenomenelor și relațiilor ce au loc în cadrul instituțiilor de drept-persoane juridice bazate pe capital cumulativ.

## MECANISME SOCIALE ÎN CADRUL DEZVOLTĂRII RELAȚIILOR ECONOMICE

Nicolae ȚURCANU, dr. hab., prof. univ.  
Alexandru TURCU, drd.

*Le présent material vise les problèmes de l'utilisation des mécanismes sociaux dans le développement des relations économiques moyennant l'implication de la sociologie et la mise en pratique du concept des "ressources humaines".*

1. Experiența istorică de mărturisește că progresul social este neapărat legat de dezvoltarea relațiilor economice. Dar aceste relații sunt nu numai în dependență de producție, acumulare, schimb, consum, dar, în primul rând, sunt în dependență de oameni, de ascensiunea lor socio-profesională și a statutului lor social.

De aceea, se consideră că mecanismele sociale depind de dezvoltarea economiei și sunt "nucleul", obiectul sociologiei economice. Procesele social-economice sunt rezultatul funcționării anumitor sisteme sociale, a decurgerii lor (rapid-lent; cu succes ori insucces; dirijate-stihiice) și poartă numirea de **mecanisme sociale**.

Se știe că societatea nu este omogenă din punct de vedere al intereselor membrilor săi, că este alcătuită din clase și grupuri sociale, cu poziții și interese diferite. Desigur, societatea are la baza sa producătorii-întreprinzătorii, ei fiind în dependență de interesele sale private, caută să producă un bun care este util și pentru sine, și pentru alții de a-și obține profitul. Acest model acceptă și el: diferențiere de interese, dar doar pe acelea, care sunt generate de relații de piață; dintre producători și consumatori, de climatul de încredere dintre ei.

2. Mecanismele sociale în cadrul dezvoltării relațiilor economice trebuie, pe de o parte, să fie *angajate*, ca fiecare persoană, grup social să devină conștient de poziția sa în cadrul organizațiilor sociale, să-și identifice și să-și promoveze propriile sale interese. Iar pe de altă parte, să fie *radicale*, avînd ca scop de a dezvolta și a apăra punctul de vedere al "victimelor sistemului", al celor mai nefericiți și nefavorabili, al celor care au fost eliminați din viața economică, al celor nedreptățiți – săraci, bătrîni, handicapați etc. Deci mecanismele sociale trebuie să influențeze activitatea economică ca formă a activității sociale care continue în sine "unitatea semantică subiectivă" și după acest sens se corportează cu activitatea altor oameni și se orientează spre bunăstarea socială a lor.

3. De problemele aplicării mecanismelor sociale în dezvoltarea relațiilor economice se ocupă, în primul rând, sociologii, și în primul rând cei din

ramura “sociologia economică”. După cum arată specialiștii din lumea managementului, sociologii cuceresc lumea businessului, deoarece el le-a deschis ușile gală. Cu dreptul de persoane de încredere și cu binecuvântarea patronilor, ei își bagă nasul peste tot. Ei ascultă pălăvrăgelile, urmăresc comportamentul salariaților la locul de muncă, atunci când ei servesc masa, la întreruperi, apreciază dizainul mărfii din punct de vedere al consumatorului... Ei studiază sistemul lăuntric de comunicații, pe ce canale se răspîndesc bârfele, determină climatul social-psihologic.

Astfel sociologia economică evidențiază câteva mecanisme sociale care influențează dezvoltarea relațiilor economice la micro- și macronivel al societății, ca: mecanismul integrării sociale, controlul social, echilibrul social și mecanismul supraviețuirii.

Specificul primului mecanism constă în faptul, că integrarea reprezintă o relație, o interacțiune dinamică între sistemul care se integrează (individ, colectiv, agenți juridici) și sistemul care integrează. În funcție de caracterul activ al primului și de capacitatea de răspuns a mediului care integrează, se disting mai multe aspecte de ordin socioeconomic, ca acomodarea, adaptarea, participarea la procesele economice, să capete cunoștințe și deprinderile necesare dezvoltării situațiilor impuse de mediu și să răspundă pozitiv cerințelor acestuia.

Controlul social desemnează procesul prin care se reglementează, orientează, modifică ori influențează comportamentul producătorilor de bunuri materiale și spirituale și a păstrării echilibrului în procesul de producție, repartiție, schimb, consum.

Aici mai evidențiem și controlul psiho-social în reglementarea și coordonarea acțiunilor individuale și de grup cu mijloacele instituționale – formale ori informale.

În sistemul de funcționare a echilibrului social se desprind, după părerea experților, câteva momente: starea de repaus a unui sistem socioeconomic; faza de maximum în evoluția unui fenomen social înainte de a începe declinul; proprietatea adoptivă a sistemului de a satisface necesitățile în cadrul unei ordini sociale date; tendința de a reveni la starea inițială după încetarea acțiunii perturbatoare.

Supraviețuirea o înțelegem ca un concept economic care se referă la lupta dintre producători pentru a obține condiții avantajoase, comercianți pentru dominația asupra piețelor de desfacere, a consumatorilor. Însă aici, prin norme juridice, se interzice orice înțelegere care urmărește golirea de conținut a liberei concurențe, funcționarea liberă a mecanismului cererii și ofertei caracteristice pentru economia de piață.

## UNELE ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN PERIOADA DE TRANZIȚIE LA ECONOMIA DE PIAȚĂ

Valentina POSTOLACHI, dr. în economie,  
dir. științ. al Institutului Muncii

*This article describes the strategic approach in human resources within the organization. The personnel strategies define the organization intensions regarding the directions of human resources development. Strategies implemented in the human resources domain determine the long-term ensemble of objectives regarding human resources.*

Managementul resurselor umane este un subiect pe marginea căruia s-au purtat discuții și s-a scris pînă în prezent suficient. E explicabil acest lucru, deoarece, resursele umane, actualmente, sunt la fel de importante la rînd cu cele de producție. În activitatea oricărei întreprinderi un rol important îi revine strategiei elaborate de către organele manageriale.

În domeniul resurselor umane, strategiile exprimă o perspectivă și o viziune mai amplă asupra resurselor umane, asigurînd integrarea cît mai deplină a acestora cu celelalte funcții ale agenților economici.

Strategiile din domeniul resurselor umane constituie rezultatul dezbaterilor și acordurilor convenite între manageri superiori ai întreprinderii și specialiști departamentului resurselor umane. Strategiile din domeniul resurselor umane determină ansamblul obiectivelor pe termen lung privind resursele umane, principalele modalități de realizare acestora și resursele alocate care asigură funcționalitatea structurii, valorile și cultura organizației, precum și utilizarea personalului acesteia vor contribui la realizarea obiectivelor propuse.

Prin urmare, strategiile din domeniul resurselor umane sunt strategii parțiale și poartă un caracter derivat, deoarece sunt elaborate pentru anumite domenii specifice ale întreprinderii și implică obiective derivate și resurse mult mai reduse comparativ cu strategiile globale. Obiectivele strategice în domeniul resurselor umane pot fi considerate următoarele:

- ◆ satisfacerea necesităților de resurse umane ale organizației pe viitor, atît din punct de vedere cantitativ ca număr, cît și din punct de vedere calitativ, care caracterizează nivelul de calificare al angajaților;
- ◆ păstrare salariilor, recompenselor, adaosurilor la nivelul sporit pentru motivarea suficientă a salariaților la toate nivelurile întreprinderii;
- ◆ crearea unui climat social favorabil pentru toți managerii de la toate nivelurile și subordonații acestora;



- ◆ aprovizionarea cu mijloace și echipamente necesare pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor profesionale în funcție de necesitățile organizației;
- ◆ asigurarea unui sistem de comunicare corespunzător atât pe verticală cât și pe orizontală, între diferite subdiviziuni ale întreprinderii;
- ◆ realizarea tuturor obiectivelor majore ce țin nemijlocit de necesitățile vitale ale resurselor umane;

Scopurile strategice pot fi evaluate atât cantitativ, cât și calitativ. De exemplu, strategia ce ține nemijlocit de recompensarea personalului poate fi realizată din ambele puncte de vedere. Evaluarea cantitativă poate fi realizată în baza statisticii de personal, cu referință la fluctuația cadrelor sau numărul posturilor vacante, atunci când evaluarea cantitativă prevede nivelul de motivare a resurselor umane.

Deci, obiectivul fundamental al managementului resurselor umane strategic este de a genera competența strategică prin înzestrarea organizației cu angajați calificați, dezvoltați și bine motivați de care are nevoie pentru a obține rezultate performante.

Indiferent de domeniul în care sunt elaborate strategiile de personal, problemele esențiale care pot avea un impact deosebit sunt:

- ◆ intențiile de creștere, integrare și diversificare, precum și dezvoltarea pieței de producție;
- ◆ problemele competențelor și competitivității organizației în mediul său concurențial;
- ◆ necesitatea dezvoltării unei culturi mai avansate orientată spre performanță;
- ◆ dezvoltarea imperativelor culturale ale managementului în contextul filosofiei organizației în astfel de domenii, cum ar fi, antrenarea și comunicarea în echipă, ș.a.;
- ◆ influențele Executivului central, presiunea economică;

În perspectiva elaborării și implementării strategiilor resurselor umane, trebuie să se țină cont de necesitățile viitoare de calificare și competențele profesionale. De asemenea, se impune luarea în considerație a nivelurilor de performanță profesională necesară pe viitor în vederea sporirii profitului întreprinderii. În afară de aceasta, se impune stabilirea volumului de investiții în domeniul resurselor umane pentru a asigura calificările necesare organizației în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.

În general, strategiile din domeniul resurselor umane, în special, variază în funcție de domeniul de activitate al organizației și de modul de abordare de către specialiști în domeniu.

Procesul de elaborare și implementare a strategiilor din domeniul resurselor umane trebuie susținut printr-o implicare corespunzătoare a tuturor angajaților organizației, cu o preponderență mai mare a personalului de conducere. În acest context, managerii trebuie să participe activ la procesul de elaborare a strategiilor din domeniul resurselor umane pentru a se asigura de acceptarea acestora și creșterea responsabilității managerilor pentru realizarea strategiilor corespunzătoare. Specialiștii din departamentul resurse umane trebuie să sprijine și să asigure, prin pregătirea și competența lor atragerea din timp și antrenarea sau implicarea cât mai profundă în elaborarea strategiilor de personal ale reprezentanților angajaților, ceea ce va permite realizarea corespunzătoare a acestora.

De asemenea, managerii și specialiștii din departamentul resurse umane trebuie să verifice permanent sau la anumite intervale de timp, în ce măsură obiectivele stabilite din domeniul resurselor umane sunt realizate sau sunt pe cale de realizare.

Cu toate acestea, strategiile din economia resurselor umane, ca strategii funcționale, pot fi elaborate la două niveluri:

1. organizațional. Acest nivel presupune elaborarea unei strategii funcționale care cuprinde totalitatea riscurilor umane din organizație;
2. pe produs. Acest nivel este valabil pentru organizațiile mare care realizează o gamă vastă de produse. În cazul dat, strategia de resurse umane se elaborează pentru fiecare tip de produs datorită deosebirilor de structură a personalului, cerințele privind nivelul de calificare și pregătire profesională.

Implementarea strategiilor de personal este greu de realizat în cazul în care se aplică o inițiativă în mod izolat, fără considerarea implicațiilor sale în alte domenii ale practicii de resurse umane fără a se încerca adoptarea unei concepții coerente.

Deci, elaborarea și implementarea strategiilor de personal reprezintă un proces destul de îndelungat care impune antrenarea mai multor categorii de specialiști din cadrul organizației, luarea în considerare a tuturor factorilor interni și externi al organizației, precum și supravegherea permanentă a modului cum se realizează strategiile de personal. Luând în considerație faptul, că strategiile exprimă, în general, sub forma unor enunțuri abstracte, acestea trebuie exprimate sub formă de programe cu obiective și sarcini bine formulate și termeni concreți de realizare și persoane responsabile. De asemenea, se impune, evaluarea periodică a oricărei strategii de resurse umane pentru a vedea mersul realizării acestuia și pentru estimarea costurilor suportate de agentul economic.

## **Bibliografie**

1. Greene R., Elffers I. - Succes și putere. Ed.Teora, București, 1998.
2. Prodan, Adriana - Managementul de succes. Motivația și comportament. Ed. „Polirom”, Iași, 1999.
3. Cole, G.A. - Managementul personalului, Ed.Codex, București, 2000.

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

С.Р. ПАСЕКА, к.э.н., доцент

Черкасский национальный унив. им. Б.Хмельницкого

***Annotation.** The article deals with the problems of forming the market type corporative culture and its influence on increasing enterprise management efficiency in Ukraine. Organized management models taking place in the native enterprises were characterized; the comparative analysis of bureaucratic and market culture was given in the article. Innovation creative approach and risqué skills are characterized for it, a man being the main active person in the economy activity, valuable orientations, convictions, belief and traditions affecting his behaviour.*

*The article contains the characteristic of three culture levels: surface, essence and depth levels. The article stresses the main tasks it is fulfilling in the process of enterprise activity and shows its influence on staff management.*

*The article characterizes the basic functions of corporative culture and the possibilities of forming subcultures. The article shows their positive and negative effect on corporations' existence and development. The main sources and tools of corporative culture as a factor of increasing an enterprise's efficiency were defined.*

Одним из важнейших факторов, что влияет на эффективность функционирования предприятий, есть корпоративная культура. Переход экономики Украины к рынку определяет необходимость формирования корпоративной культуры рыночного типа, поскольку корпоративная культура – это мощный инструмент управления персоналом. Она обеспечивает долгодействующий успех предприятия на рынке товаров и услуг. Ее развитие оказывает содействие гуманизации всех сфер деятельности, формированию высокой национальной идеи.

В Украине, как и во многих других постсоциалистических странах, происходит серьезная трансформация социально-экономической системы. В поисках рычагов более эффективного развития часто анализируются лишь экономические факторы, методы управления и мало учитывается

тот факт, что главным действующим лицом в хозяйственной деятельности есть человек. На его поведение в процессе труда, эффективность деятельности могут оказывать ценностные ориентиры, убеждение, верование, традиции, то есть факторы культуры. Но и в условиях уже сформированного рыночного хозяйства и соответствующего менталитета народа не всегда помогает лишь расчет или усвоение определенных навыков менеджмента. В непостоянной среде все изменяется соответственно ситуации, даже правила игры. Относительно стойкими остаются только ценности и культура. Проблемы развития корпоративной культуры есть предметом исследования таких ученых, как Назарова Г.В., Певец В.А., Ночник И.С., Летагин В.И., Хагс Г.Л., Еськов О.Л., Ковалевский С.В. и прочие. В своих работах они анализируют психологические факторы влияния на организацию, исследуют личностные теории мотивации которые определяют ценности человека, определяют внешние проявления корпоративной культуры. И все же особенности формирования определенных культурных ценностей современных украинских предприятий есть недостаточно исследованными. Целью статьи есть анализ тех ценностных ориентиров, которые очерчивают новые требования времени в транзитивной экономике.

Корпоративная культура — это совокупность правил, обычаев и постоянной практики в области корпоративного управления, которая не получила нормативного закрепления в законодательстве и базируется на общем культурном уровне общества, нормах морали, деловой практике и т.п.[1, 11].

Корпоративная культура, принятая в каждой организации основанная на этических, духовных, культурных, поведенческих ценностях и нормах, которые складываются в процессе эволюции общечеловеческого, национального, корпоративного и личностного развития. Она значительно влияет на разные стороны деятельности членов организации и, в частности, на отношения к трудовой деятельности; межличностные отношения внутри групп; межгрупповые отношения и отношения с внешним окружением [2,16].

К сожалению, корпоративная культура отечественных предприятий до этого времени характеризуется использованием элементов бюрократической и авторитарной культуры, которая сформировалась на протяжении десятилетий. Эти типы культур были действующими во времена стабильной внешней среды, массового производства стандартной продукции, незначительного внимания к инновациям.

Однако с началом эпохи перехода к рынку, развития предпринима-

тельства и в современных условиях глобализации экономики, когда не только успех, но и выживание предприятий зависит от внедрения инновационного менеджмента и маркетинга, бюрократическая и авторитарные типы культур оказываются неэффективными.

Отказ от традиционной модели (бюрократической культуры) происходит болезненно, тем более в условиях украинских реалий, когда ее недостатки углубляются продолжительным кризисом в стране. Бюрократическая культура нацелена на достижение стратегических целей организации и последовательные действия в стабильной среде. Этот тип культуры поддерживает систематический подход к ведению дела. Символы, образцы для наследования и церемонии подчеркивают важность традиций и соответствие утвержденной политике в достижении целей организации. Личная заинтересованность работников здесь несколько ниже и определяется высокой степенью стабильности, согласованностью действий, лояльностью и сотрудничеством. В управлении это формальное разделение труда; полная концентрация контролирующих полномочий у топ менеджеров; жесткая регламентация деятельности работников согласно формализованным правилам; иерархический принцип построения организации, где на каждом уровне есть руководители и подчиненные; деление общекорпоративных целей на отдельные подзадачи, которые не зависят от решения общих задач.

В рыночной (адаптивной) культуре центр внимания находится во внешней среде, большое значение имеет гибкость и умение адаптироваться корпорации к требованиям рынка. Культура создает и поддерживает такие нормы и убеждения, которые повышают возможность организации выделять и интерпретировать сигналы внешней среды, а потом формировать соответствующую реакцию, определенным образом изменяя свое поведение. Компании этого типа не просто быстро реагируют на изменения окружающей среды, а сами активно изменяются. Инновации, творческий подход и умение рисковать есть основными чертами этого типа культуры.

Рыночные условия хозяйствования существенно изменяют роль работника, который из пассивного исполнителя превращается в активного участника производства, может и желает брать участие в управлении, принятии решений. Человеческий фактор становится главным фактором производства. Изменение форм собственности, демонополизация экономики, создание рыночной инфраструктуры еще не означает автоматического решения проблем, вытекающих из упорядочения производственной жизни предприятий и повышения их конкурентоспособности. Важной составляющей системы оптимизации производственных и социально-

экономических отношений на предприятии может быть формирование корпоративной культуры, адекватной новым условиям. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного влияния, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, которые базируются на экономических методах. Поэтому необходима разработка новых подходов к приоритету ценностей, которые будут оказывать содействие переходу к социальным нормам, образованности и в целом – культуры. Корпоративная культура – специфическая, характерная для организации система связей, взаимодействий и отношений, которые осуществляются в рамках конкретной предпринимательской деятельности. Она существует всегда во всех организациях.

Формирование корпоративной культуры в украинских компаниях полагается на менеджера персонала, который занимается управленческими делами, безопасностью, охраной труда, однако основными его обязанностями есть:

- кадровое планирование (с учетом качественного состава человеческих ресурсов);
- создание и внедрение систем подбора, аттестации, обучение и повышение квалификации сотрудников;
- реализация социальных программ;
- анализ системы льгот и компенсаций, существующих в компании и т.п..

Менеджер персонала ведает мощнейшим ресурсом на предприятии – человеческим и именно он может и обязан осуществлять влияние на формирование ценностных ориентиров компании. Проблема отечественных компаний состоит в отсутствии действительно таких менеджеров, которые формально появились сравнительно недавно, заменив обычных начальников отделов кадров. И руководители еще не могут оценить настоящую пользу от таких специалистов.

Различают три уровня корпоративной культуры, которые охватывают внешние проявления (поверхностный уровень), ценности и верования (смысловой уровень), базовые концепции и отношения (глубинный уровень) К поверхностному уровню принадлежат видимые и ощутимые элементы культуры: манера поведения, язык, правила, фирменные и товарные знаки, фирменная одежда, интерьер помещений, архитектура зданий. Смысловой уровень культуры формирует ценности и верования корпорации, разъясняет цель ее существования. На глубинном равные ценности воспринимаются автоматически на подсознании и считаются истинно - незаменимыми, такими, что не требуют узаконивания [3, 142].

При создании компании основным источником корпоративной культуры есть его основатели и исполнительная власть в лице высшего руководителя. Личности, которые стоят во главе исполнительных органов корпорации, привносят свою философию жизни, взгляды на мир и общество, идеи и ценности, поведенческие нормы, личный язык и манеру общения. Все моральные и этические ценности, которые создаются определенным стилем руководства, могут стать традицией и сформировать корпоративную культуру при условии успешной деятельности корпорации, формирование благоприятного организационного климата и повышения благосостояния работников. Со временем культура начинает выполнять роль объединяющего фактора, который дает членам организации чувство организационной идентичности и порождает преданность корпоративным ценностям и убеждениям. Корпоративная культура выполняет две основных задачи:

1. Адаптацию корпорации, как единого организма, к окружающей среде.
2. Обеспечение единства организационной среды путем интеграции членов организации.

Первая задача направлена на укрепление межличностных и межгрупповых связей, к степени признания личностями своей принадлежности к коллективу и умения разных по характеру, возрасту, полу, образованию людей эффективно работать вместе, придерживаться определенных правил организационного поведения, достигать успешной карьеры, находить свое место в коллективе. Цель этой задачи — укрепление внутренней целостности корпорации, поэтому участниками корпоративных культурных отношений есть рабочие, управленцы, акционеры, которые работают на предприятии. Основными механизмами достижения внутренней интеграции есть установление критериев членства в корпорации и ее группах; установление единой идеологии, религии и духовных критериев; установление правил продвижения по служебной иерархии, приобретение и потери власти, распределения статусов и ролей; выбор методов коммуникаций, специфического языка; установление характера социальных отношений между группами, определение допустимого уровня открытости; установление параметров желательного и нежелательного поведения.

Другая задача направлена на создание благоприятных и эффективных внешних отношений корпорации. Внешняя адаптация характеризует корпорацию как участника рыночного отношения со всеми заинтересованными сторонами вне компании. Корпоративная культура стимулирует или заставляет работников создавать положительный имидж корпорации, направляет ежедневную деятельность на достижение не только материа-

льных, но и духовных целей, которые поддерживаются внешним окружением, национальным и международным сообществом. Для достижения внешних целей необходимо, чтобы работники организации были ознакомлены и положительно воспринимали: миссию, стратегию и главные задачи корпорации; методы и средства достижения стратегических целей; системы подчинения и стимулирование; критерии оценки достижений каждого индивида и группы; создание крепкой информационной системы; средства контроля и координации общих действий.

Внешние функции корпоративной культуры тесно связаны с понятием социальной ответственности, которая на основе соблюдения принципов деловой этики заставляет руководителей корпорации принимать решение и действовать таким чином, чтобы их организация вносила вклад в благосостояние всего общества и служила интересам человечества так же, как и своим собственным.

Корпоративная культура способна выполнять такие основные функции: креативную (создание и сохранение духовных ценностей); оценочно-нормативную (дается оценка работнику, определяются его положительные и отрицательные действия); регламентирующую и регулирующую (создание корпоративных норм и включение их к внутренним нормативным положениям); познавательную (получение работниками новых знаний, познание новых ощущений, участие в новых формах обучения и общественной работы, получение духовного и социального опыта); содержательную (участие культуры в определении человеком смысла своего существования, то есть личной и социальной миссии); коммуникационную (через ценности, принятые обществом, нормы поведения и прочие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов организации и их взаимодействие); функцию общественной памяти (сохранение и накопление опыта человеческих отношений в корпорации и человечества в целом).

Сила корпоративной культуры зависит от объема и характера власти, которые раскрываются через управляемость. Управляемость — это реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на влияние со стороны менеджера или системы управления в целом. А одним из факторов повышения управляемости есть партнерство — управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива или группы в разработке и принятии решений, общем управлении.

В теории корпоративного управления наиболее важным капиталом считаются этические ценности, так как именно они формируют корпоративную культуру, организационный климат, разрешают развивать органи-



зацию и решать организационные конфликты. Важность этих вопросов привела к созданию нового направления в современном менеджменте, который имеет название этика бизнеса. Этические ценности устанавливают набор стандартов, которые определяют, что хорошо и что плохо в ведении дел и принятии решений. Необходимым условием принятия ценностей есть практическое участие работника в деятельности организации, направленной на реализацию этой, ценности. При формировании и практическом внедрении этических ценностей используется определенный инструментарий который включает ритуалы и церемонии, истории, язык, символы. Все это отображает что-то значительное для корпорации, какую-то этическую ценность.

Таким образом, корпоративную культуру можно считать интеграцией индивидуальных и институциональных ценностей и убеждений которые можно использовать в целях повышения эффективности функционирования предприятия. И поскольку она есть важным инструментом управления персоналом, то требует творческого (а не механического) подхода, индивидуализации и осуществление непосредственного влияния на долгосрочные перспективы. Ее целью есть формирование традиций трудового коллектива, обеспечение профессиональной подготовки его членов и эффективное использование труда для достижения целей организации.

### **Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- М.: Гардарики, 1999.-528с.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура.-СПб.: Питер, 2001.-352с.
3. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. Навчальний посібник.-Київ: Центр навчальної літератури. 2003.-402с.

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

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 instrumentariul 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.

### **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО БЕЛЬЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ)**

И.В. ЗЕЛЕНЦЕВА, ассист., БГУ им. А. Руссо,  
докторантка МЭА.

*Intellectual potential is the major making component of human potential of enterprise. Intellectual potential must be exposed with the purpose of forming of intellectual capital. Researches of potential must be conducted within the framework of calculation of indexes: coefficient of analytical thought, coefficient of professional qualities, coefficient of education and self-*

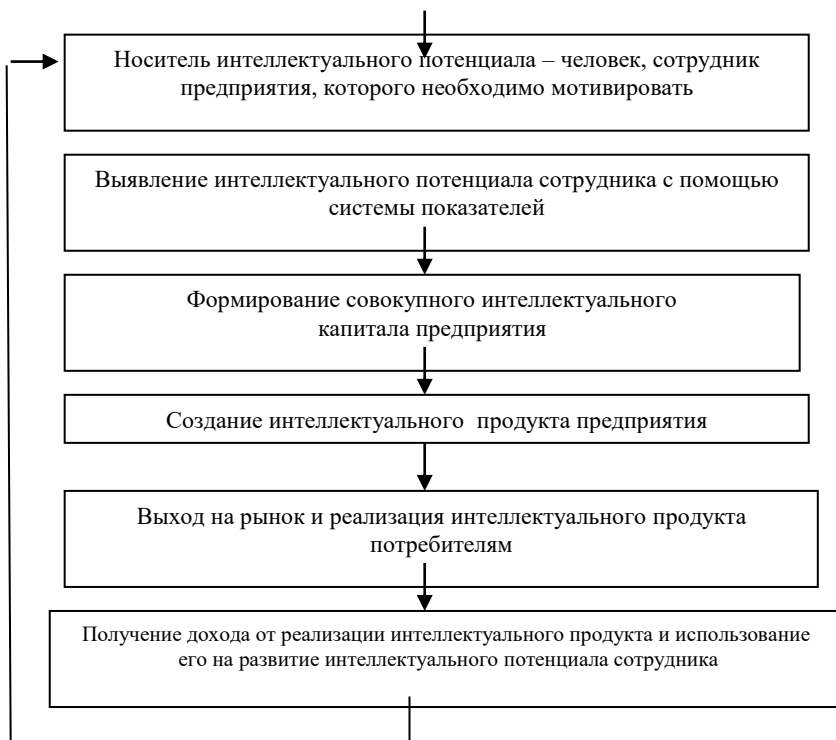
*education, coefficient of innovative capabilities. The calculation of coefficients is needed for the calculation of competitiveness of managers of enterprise.*

Интеллектуальный потенциал является важнейшим составляющим компонентом человеческого потенциала предприятия, в особенности, когда речь идет о высшем и среднем менеджменте. Интеллектуальный потенциал базируется на интеллекте человека и представляет собой возможности сотрудника аналитически мыслить, создавать что – либо новое, совершенствовать свою деятельность, что, в конечном итоге формирует конкурентоспособность предприятия в стратегическом плане. Иными словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают сотрудники, что может быть конвертировано в стоимость и создает интеллектуальный продукт предприятия.

В мировой экономической литературе встречается понятие «интеллектуальный капитал». Интеллектуальный капитал – это знания, практические навыки, творческие способности людей, их моральные ценности, культура труда. Он особенно важен при проведении инноваций и любого обновления. [4, стр. 25]

Интеллектуальный капитал по своим характеристикам схож с интеллектуальным потенциалом не случайно. Поскольку выявленный и адаптированный к потребностям предприятия интеллектуальный потенциал переходит в собственность предприятия и формирует в совокупности, интеллектуальный капитал предприятия. Как только будет осуществлен этот переход, человек, сотрудник, перестает безраздельно владеть собственным интеллектуальным продуктом, ибо последний становится достоянием предприятия. В свою очередь, предприятие также не может безраздельно владеть интеллектуальным продуктом, поскольку он неотделим от человека. Таким образом, совладение интеллектуальным продуктом двумя собственниками – сотрудника и предприятия - предполагает его продвижение на рынок и получение дохода. Интеллектуальный продукт, в свою очередь, выходя на рынок, становится достоянием не только потребителей, но и конкурентов, партнеров по бизнесу, и общества в целом.

Интеграция интеллектуального потенциала может быть представлена в следующем виде:



Изучая лучшую часть человечества, его "верхушку", составляющую менее одного процента, мы получаем представление о действительном потенциале человека. По мнению Маслоу, большинство людей, если не все, имеют потребность в самоактуализации, и стремление к самоактуализации. Однако, несмотря на то, что, по-видимому, у всех есть такой потенциал, лишь малый процент реализует его. Частично это объясняется слепотой людей в отношении своего потенциала: они не знают ни своих возможностей, ни того, как самоактуализация вознаграждает человека.

Концепция человека, отстаиваемая Маслоу, не исключает вероятности врожденных генетических различий; в то же время она признает наличие потенций, свойственных людям как представителям определенного биологического вида. Эти весьма значительные потенции существуют в каждом человеке, но их трудно измерить. «Мы не можем измерить, — говорит Маслоу, — какого роста достигнет ребенок, но лишь его нынешний рост. Мы не можем также определить, каким мог бы стать

интеллект данного человека в лучших условиях, но только то, каким он является в существующих условиях». Поэтому, все, что нам остается, — это присматриваться к выдающимся людям, которые, подобно олимпийским чемпионам, расширяют наши горизонты. [5, стр. 96].

Исследование интеллектуального потенциала является компетенцией стратегического менеджмента, поскольку по результатам исследования должны быть выработаны стратегии с целью развития и совершенствования человеческого потенциала сотрудников, в том числе и интеллектуального.

Система показателей интеллектуального потенциала включает следующие коэффициенты:

**Коэффициент аналитического мышления** характеризует способность сотрудника к аналитическому мышлению и логическому решению проблем. Рассчитывается преимущественно для менеджеров и специалистов посредством экспертных оценок. Максимально возможная оценка – 5 баллов. Оптимальное количество экспертов – 7 человек. Анализируются следующие характеристики:

- способность устанавливать причинно – следственные связи;
- способность выявлять влияние факторов на результирующие показатели;
- способность анализировать проблемные ситуации;
- способность вырабатывать альтернативные решения;
- способность прогнозировать и предвидеть развитие проблемы.

Если полный объем способностей имеет место, то сотруднику присваивается 5 баллов. Каждой характеристике присваивается 1 балл, при отсутствии характеристики – вычитается 1 балл. Рассчитывается на каждого сотрудника указанных категорий персонала. К примеру, при расчете коэффициента аналитического мышления линейному менеджеру экспертами присваивается средний балл:

$$\bar{B} = \frac{\sum B_i}{KЭ} = \frac{4 + 3 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3}{7} = 3,85$$

Где  $\sum B$  – сумма баллов, присвоенная экспертами;  
КЭ – количество экспертов.

Отсюда, коэффициент аналитического мышления линейного менеджера составит:

$$k_{AM} = \frac{\text{ФАКТ.БАЛЛ}}{\text{МАКСИМ.ВОЗМ.БАЛЛ}} = \frac{3,8}{5} = 0,76$$

То есть показатель аналитического мышления данного менеджера составит 0,76 баллов или 76% из 100% возможных. Следовательно, 24% составляет потенциал, который предприятие в стратегическом плане может и должно развивать.



**Коэффициент деловых качеств** характеризует деловую способность сотрудников в зависимости от занимаемой должности (участка работ). Рассчитывается для всех уровней менеджмента, менеджеров по продажам и специалистов: маркетологов, консультантов по связи с потребителями. Анализируемые характеристики:

- деловое чутье (способность предвидеть);
- стратегическое видение проблемы;
- способность вести конструктивно диалоги;
- наличие волевых качеств;
- быстрая реакция на внешние изменения.

**Коэффициент образования и самообразования** характеризует стремление сотрудника к обучению. Он рассматривается в отдельности для каждого сотрудника и для всего персонала. Анализируемые характеристики для расчета коэффициента образования:

- квалификационный уровень образования (определяется по документам об образовании – дипломам, аттестатам);
- информационный уровень образования (знание и умение работать с вычислительной техникой, ПК, Интернетом, знание информационных технологий и специальных программ);
- лингвистический уровень образования (владение государственным языком, знание и способность свободного общения на иностранных языках);
- повышение знаний в перспективе (планирование обучения в вузах, участие в конференциях, семинарах по обмену опытом, дискуссиях по проблемным вопросам);
- уровень самообразования (чтение литературы по специальности, ознакомление с новыми законодательными актами, отслеживание инноваций, предпринятых конкурентами).

**Коэффициент инновационных способностей** характеризует инновационный потенциал сотрудника и способность к творчеству. Анализируемые характеристики:

- способность формировать идеи и предлагать что-либо новое;
- способность творческого мышления;
- стремление к усовершенствованию, модернизации, облегчению работ;
- способность выработать нестандартные решения;
- проявление инициативы.

Исследования интеллектуального потенциала проводились на предприятии АО Бельцкий Хлебокомбинат. На предприятии рабо-

тают 688 человек, из которых менеджмент – 23 человека; специалисты – 67 человек.

Расчет коэффициента аналитического мышления менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлено в таблице 1:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	k <sub>AM</sub> по категориям персонала	Средний k <sub>AM</sub>
Менеджмент	Высший менеджмент	6	2	5	4,86	0,97	0,94
			2	4,86			
			2	4,71			
	Среднее звено менеджмента	8	2	4,86	4,59	0,92	
			2	4,57			
			1	4,71			
1			4,3				
Линейный менеджмент		3	5	4,71	0,94		
		2	4,43				
		2	4,57				
			2	4,71			

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что способность аналитического мышления менеджеров предприятия достаточно высока. Однако, существует потенциал (6%) который необходимо развивать. Особое внимание следует уделить среднему звену менеджмента, поскольку, анализируя балльную оценку экспертов, из трех уровней менеджмента, средний менеджмент получил наименьший балл - 4,59 из 5 возможных.

Расчет коэффициента деловых качеств менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлено в таблице 2:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	k <sub>AM</sub> по категориям персонала	Средний k <sub>AM</sub>
Менеджмент	Высший менеджмент	6	2	5	4,83	0,97	0,96
			2	4,86			
			1	4,71			
			1	4,57			
	Среднее звено менеджмента	8	2	5	4,77	0,95	
			2	4,86			
2			4,71				
1			4,57				
			1	4,43			

Линейный менеджмент	9	2	5	4,75	0,95
		2	4,86		
		2	4,71		
		2	4,57		
		1	4,43		

Из расчетов, приведенных в таблице, можно сделать вывод, что деловые качества менеджеров среднего звена и линейного менеджмента находятся на более высоком уровне, нежели аналитические способности. Эксперты отметили способность налаживать деловые отношения с партнерами и поставщиками. Особо была отмечена работа с клиентами у линейного менеджмента.

Расчет коэффициента образования и самообразования менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 3:

Категория персонала	Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	$K_{AM}$ по категориям персонала	Средний $K_{AM}$
Менеджмент	Высший менеджмент 6	3	5	4,86	0,97	0,97
		3	4,71			
	Среднее звено менеджмента 8	3	5	4,88		
2		4,86 4,71				
Линейный менеджмент 9	5	4	4,86	4,73	0,95	
		4	4,57			

По мнению экспертов, у высшего управленческого персонала и специалистов отсутствуют знания иностранных языков и в некоторых случаях знание государственного языка. Административно – управленческий персонал соответствует требуемому уровню образования (руководители высшего и среднего звена имеют высшее экономическое либо технологическое образование) и ежегодно повышают уровень знаний в соответствующей области. Сумма средств, затраченных предприятием на обучение работников в 2003 г. составила всего 76 тыс. леев, из них затраты на переподготовку и повышение квалификации служащих – 12,2 тыс. леев.

Расчет коэффициента инновационных способностей менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 4:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	К <sub>AM</sub> по категориям персонала	Средний К <sub>AM</sub>
Менеджмент	Высший менеджмент	6	1 5	4,86 4,29	4,39	0,88	0,85
	Среднее звено менеджмента	8	4 4	4,43 4	4,22	0,84	
	Линейный менеджмент	9	5 4	4,43 3,85	4,17	0,83	

Низкий коэффициент инновационных способностей отчасти объясняется тем, что предприятие является производственным и основной потенциал предприятия направлен на массовое производство хлебобулочных изделий. Инновационные способности менеджеров проявляются слабо, новые методы управления встречают сопротивление, работают по – старинке. Авторитарный стиль управления высшего руководства предприятия подавляет инициативу у служащих. Работа ведется по инструкциям, распоряжениям. Минимальное делегирование полномочий ослабляет инициативу и тормозит принятие решений.

Свод коэффициентов интеллектуального потенциала менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 5:

Категория персонала	Средние коэффициенты				Средний К <sub>ип</sub> по всем категориям персонала	Весомость интеллектуального потенциала
	м	дк	ос	ис		
Менеджеры	0,94	0,96	0,97	0,85	0,93	0,3

Из представленных в таблице данных, можно сделать вывод, что для менеджеров предприятия наиболее высоким является коэффициент образования и самообразования – 0,97, что говорит о периодическом обновлении имеющихся знаний, то есть инвестиции предприятия в развитие образовательного уровня – достаточны. Более низкий показатель – коэффициент инновационных способностей менеджеров – 0,85. Для повышения этого показателя предлагается провести стратегические изменения в управленческом аппарате предприятия с изменением функциональной подчиненности и максимальным делегированием полномочий линейному менеджменту. Необходимо также способствовать развитию у сотрудников чувства приверженности организации, желание проявлять инициативу.

## **Библиография**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр.пер.с англ.- М.: Экономика, 1989.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика / Санкт – Петербург, Москва, 2000.
3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2 – х томах / Том 1 - М, МНИИПУ, 1998 - 816 с.
4. Мордовин С.К. Человеческий потенциал: принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуации./Санкт – Петербург, изд. Питер, 2004 - 256 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под. ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА –М, НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. – 312 с.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации./ Изд. 2-е перераб. и доп. – М: ЗАО Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2002.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / М, Банки и биржи, изд. ЮНИТИ, 1998.
8. Сипян В, Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы.// журнал «Человек и труд», № 8/2003, стр. 12.

## **КАЧЕСТВЕННЫЕ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА**

Лилия Лянка, ас. унив., докторанд, БГУ им. Алеку Руссо

*High-quality and quantity methods of marketing evaluation*

*Efficiency of marketing depends a lot from the way of marketing organization, its problems and on what level marketing solves it Marketing information plays the decisive role.*

*The evaluation of marketing efficiency is a highly difficult task. Therefore, high/quality and quantity methods are used. High-quality methods intend using marketing check/ups. Quantity methods need comparisons of expenses on marketing with the received profit and expenses on advertisement to the value of sale.*

Специфика современной жизни требует от субъектов экономических взаимоотношений проведение глубокого анализа протекающих на рынке процессов, дабы обеспечить эффективное удовлетворение потребительских требований. Чтобы принять оптимальное управленческое реше-

ние в условиях жесткой конкурентной борьбы, предприятию необходимо располагать огромными объемами коммерческой информации.

Необходима серьезная проработка рынков выпускаемой и намеченной к производству продукции и технико-экономическое обоснование планируемых изменений на предприятиях, что совершенно невозможно без маркетинга, без эффективного маркетинга.

Эффективность маркетинга во многом зависит от того, как построена служба маркетинга в организации, какие задачи, на каком уровне она решает. При этом маркетинговая информация играет решающую роль, а специальные функции маркетинга должны быть интегрированы со специальными функциями других блоков и подсистем организации. Содержание процесса маркетинговой деятельности является определяющей составной частью процесса менеджмента.

Оценка эффективности маркетинга является весьма сложной задачей – не всегда предоставляется возможность выразить количественный эффект, получаемый за счет маркетинговых мероприятий. Тем не менее, существует множество разных подходов относительно решения данной проблемы [9, с. 19]. Это позволило выделить следующую классификацию методов оценки эффективности маркетинга, основными из которых являются качественные и количественные методы.

*Качественные методы* предполагают использование маркетингового аудита. Маркетинговый аудит – это всеобъемлющее, систематическое, независимое и регулярное изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании для выявления проблемы и возможностей. Маркетинговый аудит обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании.

В ходе маркетингового аудита рассматриваются все ключевые области маркетинга, а не только проблемные, то есть аудит дает оценку маркетинговой среде маркетинговой стратегии, организации маркетинга, маркетинговым системам, маркетинговому комплексу продуктивности и доходности маркетинга.

Обычно маркетинговый аудит проводится группой опытных и независимых специалистов или экспертами, не связанными с отделом маркетинга. Результаты аудита могут оказаться для руководства не просто неожиданными, а шокирующими. Изучив их, руководство решает, какие действия и когда следует предпринять. Маркетинговый аудит включает в себя следующие моменты:

- контроль основных гипотез и прогнозов о закономерностях и структурах развития маркетинговой макро- и микросреды;

- контроль целей и стратегических направлений деятельности фирмы, их адекватности требованиям рынка и маркетинговой среды, с одной стороны, и возможностями и особенностям самой фирмы, с другой стороны;
- контроль эффективности маркетинговой деятельности фирмы, маркетинга-микс, маркетингового бюджета;
- контроль организации (организационных структур фирмы и правил их построения), а также систем и эффективности методов получения маркетинговой информации.

Задачи маркетингового контроля – оценка и повышение эффективности производственно-сбытовой и научно-технической деятельности фирмы и учет показателей их работы в реальных условиях развития рынка. Маркетинговый контроль позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в конкурентных возможностях фирмы и внести соответствующие коррективы в её маркетинговые программы и планы предпринимательской деятельности.

Контроль маркетинговой деятельности, как правило, предполагает:

- контроль над реализацией и анализ возможностей сбыта;
- контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат;
- стратегический контроль и ревизию маркетинга.

В зависимости от системы внутрифирменного управления размеров фирмы и её финансового потенциала контроль может включать один, два или все три указанных вида. Однако на практике, наибольшую эффективность дает одновременное применение именно трех видов контроля [3].

*Количественные методы* оценки эффективности маркетинга требуют сравнение затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продажи. Анализ маркетинговых затрат осуществляется в три этапа:

1) Изучение обычной бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продажи и валовой прибыли с текущими статьями расходов (заработной платой, арендной платой, рекламой, затратами на транспорт, страхованием и др.).

2) Пересчет расходов по функциям маркетинга, в том числе расходов на маркетинговые исследования, маркетинговое планирование, рекламу, персональные продажи, хранение и транспортировку. Составляется сложная таблица расчетов, подлежащее которой – текущие статьи расходов, а сказуемое – их разбивка по целям затрат на маркетинг. Такой анализ позволит связать текущие затраты с конкретной маркетинговой деятельностью.

3) Разбивка функциональных расходов маркетинга по отдельным товарам, методам и формам реализации, сбытовым территориям и рыночным сегментам, каналам сбыта, потребителям и т.д. Составляется таблица, включающая в себя функциональные статьи расходов на цели маркетинга и отдельные товары, рынки и пр.

В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и неэффективна – если меньше. Проведение анализа прибыльности и анализа издержек может также стать одним из вариантов количественного метода оценки эффективности маркетинга.

Также для оценки эффективности маркетинга используют социологические методы, которые нацелены на использование инструментов прикладной социологии – разработку программы социологического исследования и в соответствии с ней, проведение самого исследования; балльные методы рассчитывают эффективность по каждому мероприятию на соблюдение перечня критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию [8; 9].

В последнее время появляется все большее число информационных методов оценки эффективности маркетинга, которая наиболее широко рассмотрены в сети Internet.

Любая фирма вправе самостоятельно выбирать и использовать тот или иной метод. Таким образом, для наиболее полной оценки эффективности маркетинговой деятельности необходимо применять сочетание нескольких методов оценки, позволяющих проанализировать ошибки и просчеты в управлении бизнесом, возможные угрозы и потенциальные возможности организации (фирмы) для дальнейшего роста.

### **Литература**

1. Васильев Г.А., Гайдаенко Т.А. *Маркетинг: Учеб. пособие для вузов.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 200 с.
2. Попов С.Г. *Основы маркетинга: Учебное пособие.* М.: Ось-89, 2002.
3. *Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков.* – М.: Юристъ, 2002.



4. Голубков Е.П. *Маркетинг: стратегии, планы, структуры*. М.: Дело, 1995.
5. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. *Маркетинговое планирование*. – СПб.: Питер, 2002.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. *Основы маркетинга*: пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., Издат дом «Вильямс», 2001.
7. Хруцкий В.Е., Корнева И.В. *Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка*: Учеб. пос. 2-е изд., перераб. и доп. . М.: Финансы и статистика, 2002
8. Уткин Э.А., Бутова Т.В. *Маркетинг. Вопросы и ответы*. Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭК МОС», 2002.
9. Молочников Н. *Многокритериальный подход к оценке эффективности маркетинга*. // Маркетинг, № 5 (72) - 2003. - № 5. – С. 10-20.

## **IMPORTANȚA IMPLEMENTĂRII STRATEGIILOR INTRAINDUSTRII DIN COMPLEXUL AGROINDUSTRIAL ÎN BAZA INDUSTRIEI LACTATELOR ÎN BAZA ÎNTREPRINDERII S.A „INCOMLAC”**

Maria DODU, asist. univ., U.S.B. „Alec Russo”  
drd . A.Ș.M.

*We can find many clasifications of strategies in the world literature about strategies, but, one of this are:*

- *strategies of the costs;*
- *strategies of the difference;*
- *strategies of the specialize.*

*Strategies of the costs – it’s one of the important strategy for the firm. When the firm usefuls this strategy, it minimizes their costs and can become the leader on the market. The costs can be: the costs for production, costs of marketing and other.*

*Strategies of the difference – this strategies characterize the firm’s suppey. The elements of this strategies can be: the product’s brand, product’s qualities.*

*Strategies of the specialize – the firm begins to yield only one product. So, it has only one activity.*

Strategii concrete puse în practică sunt numeroase, unicitatea și calitatea lor conferă organizației un potențial de performanță ridicat. Există mai multe tipologii de linii strategice intraindustriale în interiorul cărora întreprinderea își poate construi originalitatea sa. Acestea sunt:

1. dominarea globală prin costuri;

2. diferențierea;
3. specializarea.

1. **Strategiile costului** – constituie acele strategii care orientează prioritar toate eforturile întreprinderii spre obiectivul primordial: minimizarea costurilor complete. Acestea includ costul de producție, costurile concepției, marketing și cele administrative. Aceste strategii se bazează pe postulatul conform căruia, întreprinderea cea mai competitivă are cele mai mici costuri sau minimizarea costurilor întreprinderii se fundamentează pe avantajul său concurențial.

**Efectul experienței** – într-un mare număr de activități economice s-a observat faptul că întreprinderea care are cele mai mici costuri are și cea mai importantă producție fizică cumulată: constatarea acestei corelații a dat naștere conceptului de efect al experienței. Teoria efectului experienței arată că indicatorul costul unitar al produsului descrește constant la fiecare dublare a producției întreprinderii, în domeniul de activitate considerat, diminuarea este cuprinsă în general între 10 – 30 %.<sup>1</sup>

Putem analiza evoluția costurilor vânzărilor la S.A „Incomlac”.

*Tabelul 1*

*Ponderea costului vânzărilor în vânzările nete ale S.A „Incomlac”\* (mii lei)*

<b>Indicatori</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1.Vinzări nete	177439238	197846545	216446978
2.Costul vânzărilor	148411021	166715721	187646735
3.Cheltuieli comerciale	15235644	16709658	16841664
4.Ponderea costului vânzărilor în vânzările nete	84,00	84,27	86,69
5.Marja comercială	29028217	31130824	28800243
6.Cheltuieli generale și administrative	9522756	9546255	9581705
7.Alte cheltuieli operaționale	10765189	10049801	15851281
8.Profit net	-641775	193434	-3324400
9.Ponderea marjei comerciale	16,00	16,00	13,31

Chiar de la începutul perioadei analizate se observă o tendință de descreștere a profitului net care în anii 2002 și 2004 ia valori negative. Pe parcursul întregii perioade analizate volumul vânzărilor nete este în permanentă creștere. Cea mai semnificativă creștere a cheltuielilor a fost determinată de cheltuielile comerciale, cheltuielilor generale și administrative cu 6,4% la o creștere a vânzărilor nete de numai 2,38%. În structura cheltuielilor sesizăm că

\* Datele au fost analizate în baza întreprinderii S.A. “Incomlac”.

marja comercială nu a acoperit cheltuielile care au fost suportate de întreprindere, ca rezultat aceasta încheie perioada de gestiune cu pierderi.

Analizând structura costurilor, putem spune că la S.A. „Incomlac” nu are loc realizarea strategiei costurilor și efectului experienței.

2.Strategiile diferențierii ele au ca avantaj concurențial caracterul unic al ofertei organizației. Acest tip de strategie se pretează activităților diferențierii, domeniilor fragmentate, dar și activităților de volum. Diferențierea exprimă realizarea oricărei oferte care comportă, în raport cu oferta de referință, diferențe, altele decât prețul.<sup>2</sup>

Criteriile care stau la baza diferențierii produselor sunt conținutul de grăsime și diverși adaoși naturali sau chimici. Toate produsele întreprinderii S.A „Incomlac” sunt exclusiv naturale fiind produse din lapte natural care corespunde standardului Republicii Moldova SM104:1996 – naturalitate, securitate sanitar-veterinară și ecologică. S.A „Incomlac” produce întregul sortiment de lapte pasteurizat, chefir (1%), brânzeturii(5%), brânzică glazurată (8%), înghețată(26%). Smântâna este produsă doar cu conținutul de 10% și de 20% grăsimi.

În urma unor analize minuțioase al proprietăților acelorași categorii de produse lactate s-a ajuns la concluzia că majoritatea produselor integrale care concurează pe piața lactatelor au aceleași trasături corporale, adică au aceeași compoziție biologică. Excepție poate face în special grupa produselor de desert (iaurt, înghețată, brânzică glazurată). Dintre adaoșii chimici S.A „Incomlac” folosește pentru producerea unor produse ca înghețată, brânzică glazurată doar adaoși nutritivi.

Diferențierea are ca obiectiv creșterea valorii ofertei și se bazează pe:

1. sofisticarea prin marcă, acces limitat și calitate;
2. specializarea foarte fină imaginând o ofertă adaptată.

Pentru ambalarea produselor sale întreprinderea S.A „Incomlac” folosește cele mai moderne, ieftine și comode ambalaje: ambalaje de carton „Elopac”, ambalaj de polietilenă și polipropilenă, hîrtie de pergament, păhărele de polisterol, cutii de carto și saci.

Spre deosebire de concurenții săi, ambalajele întreprinderii S.A „Incomlac” conțin toată gama de informație care este necesară pentru a informa consumatorul cum ar fi: data fabricării (și / sau termenul limită de consum), durata păstrării la diferite regime de temperaturi, masa netă, valoarea nutritivă, valoarea energetică, adresa și telefonul producătorului.

3.Strategiile specializării – numeroși giganți industriali internaționali și-au câștigat poziția dominantă concentrîndu-și dezvoltarea pe un singur domeniu de activitate (General Motors, IBM). Specializarea se înscrie în cadrul exclusiv

al unui domeniu de activitate particular, în care firma își concentrează toate eforturile. Ea are ca obiectiv atingerea nivelului maxim de competență. Specializarea poate lua forme diverse. Aceasta depinde de gradul de maturitate al activității și de poziția concurențială a întreprinderii. Întreprinderea poate urma succesiv sau simultan două căi în direcția specializării:

Prima este geografică și constă în a opta pentru expansiune sau restricție în cadrul pieței care definește domeniul de activitate a întreprinderii.<sup>3</sup>

S.A. „Incomlac” este specializată în producerea următoarelor produse lactate:

- lapte pasteurizat;
- chefir;
- smântână;
- brânzică;
- cașcaval;
- unt;
- înghețată;
- lapte condensat și praf.

Întreprinderea mai dispune de două filiale:

1. filiala din Fălești care este specializată în producerea brânzei;
2. filiala din Telenești care este specializată în achiziționarea și expedierea laptelui la S.A. „Incomlac”.

A doua se exprimă în termenii produs / piață. Ea constă în crearea sau selecționarea cuplurilor produse / piețe ai căror factor-cheie de succes sunt identici în domeniul de activitate.

Definirea frontierelor pieței pertinente este condiția-cheie a succesului strategiei specializării. Prima eroare care nu trebuie comisă este aceea de a confunda piața naturală cu piața pertinentă. Piața pertinentă constituie posibilitatea întreprinderii să achiziționeze noi secții de producție pe un spațiu mai vast decât 100-150 km. A doua eroare reflectă definirea o viziune prea largă a frontierelor pieței pertinente. Definirea frontierelor se bazează pe analiza comparativă a costurilor specifice ( $C_s$ ) și a celor partajate ( $C_p$ ). Analizînd zonă cu zonă se ajunge la următoarele trei situații:

*Tabelul 2*

*Determinarea pieței pertinente*

I zonă în care $C_s > C_p$	II zonă în care $C_s = C_p$	III zonă în care $C_s < C_p$
1.coexistența segmentelor strategice diferite; 2.mai multe piețe pertinente.	situație intermediară ce reclamă prezența pe toate piețele	sinergii exploatabile în cadrul unei singure piețe pertinente.

Numai zona a treia corespunde pieței pertinente.

Analizînd politica de distribuție a S.A. „Incomlac” am observat existența mai multor piețe pertinente care sunt reprezentate sub formă de canale:

1. Canalul direct: S.A. „Incomlac” – Consumator: el oferă avantaje importante atît consumatorilor cît și întreprinderii, deoarece anume acest tip de canal implică cele mai mici cheltuieli ce generează cele mai mari venituri.

Întreprinderea a reușit să reducă din lungimea canalului direct realizînd diversificarea prin integrarea în aval. S.A. „Incomlac” dispune de o rețea de comercializare proprie care cuprinde 75 de magazine și gherete pe teritoriul Republicii Moldova, dintre care 27 se află în mun. Bălți.

2. Canalul scurt: S.A. „Incomlac” – Intermediar – Consumator: în calitate de intermediari apar magazinele cu care întreprinderea încheie contracte de vînzare – cumpărare. Aprovizionarea are loc la magazinele din mun. Bălți, Chișinău, zona nordică și centrală a republicii. Avantajul acestui canal este că oferă posibilitate întreprinderii de a reduce costurile specifice.

3. Canalul cu doi sau mai mulți intermediari: are loc aprovizionare deplină a populației din mun. Chișinău și sudul republicii.

### **Bibliografie**

1. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr. Strategic Management. - Illions, Homewood 1988, 988p.
2. Ciobanu I. Management strategic. - Iași, Editura Polirom, 1998, 308p.
3. Popa I. Management strategic. – București, Editura Economică, 2004, 327p.

## **ABORDAREA STRATEGICĂ A FIRMELOR ÎN CONDIȚIILE MEDIULUI CONCURENȚIAL**

Natalia COJOHARI, asist. univ., U.S.B.  
Drd., A.S.E. București

**ABSTRACT.** *The Strategic Approach of Firms in a Competitive Environment.* The purpose of this article is to show the importance of the strategic approach of firms in changing environment situations. The paper presents the benefits of strategic planning, the levels of the strategy and their content, as well as the main areas in which firms should manage their strategies. In the article it is proved that strategic approach should be embedded in the organization in such way as to maintain flexibility and alertness, and ensure that it can be controlled and managed. The author suggests that a multi-faceted approach can facilitate the strategy implementation process.

Mediul concurențial al firmelor a devenit din ce în ce mai nesigur în anii din urmă și, în plus, din ce în ce mai interconectat. Astfel, orice schimbare

poate avea un ecou neașteptat și adeseori haotic sau chiar periculos în întreaga societate. Nesiguranța și interconectarea necesită astăzi un triplu răspuns din partea firmelor. În primul rând, firmele trebuie să-și gândească strategiile mult mai mult decât au făcut-o până acum. În al doilea rând, ele trebuie să-și transforme viziunile în strategii eficiente pentru a face față circumstanțelor schimbătoare. În al treilea rând, ele trebuie să-și dezvolte motivele pe baza cărora să se poată fundamenta adoptarea și implementarea strategiilor.<sup>1</sup>

Problema este actuală mai ales pentru Republica Moldova, unde abordarea strategică a firmelor, ca formă de manifestare a funcției de previziune, constituie, fără îndoială, o necesitate; cu atât mai mult, cu cât tranziția la economia de piață pune în fața lor noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici decât în condițiile unei economii de piață normale și, desigur, determină atitudini și comportamente specifice din partea agenților economici și a celorlalți actori și grupuri de interese ce interacționează cu firmele.

Trecerea de la o economie centralizată și monopolistă, cu o structură de relații încordată (în sensul unor conexiuni preponderent unilaterale, fără alternative opționale) la o economie concurențială, bazată pe mecanismele pieței, ale acțiunii legii cererii și ofertei, reprezintă, cu siguranță, una dintre cele mai severe provocări ale actualei perioade. Folosirea planificării strategice și a unor strategii economice adecvate trebuie să țină seama de noile condiții interne și internaționale în care firmele își desfășoară activitatea, pentru ca în acest fel să se poată defini economia viabilă care să ghideze conducerea firmei pentru realizarea obiectivelor propuse în condiții de rentabilitate.<sup>2</sup>

Indiferent de diferitele motive pentru care firmele se angajează în planificarea strategică, beneficiile care rezultă sunt deseori aceleași. Primul și probabil cel mai evident beneficiu potențial este promovarea gândirii și acțiunii strategice. Aceasta duce, în schimb, la obținere de informații într-un mod mai sistematic cu privire la mediul extern și intern și la interesele diferiților actori, la o atenție sporită față de cultura organizațională, la clarificarea direcției de viitor a firmei și la stabilirea unor priorități organizaționale de acțiune.<sup>3</sup>

Al doilea beneficiu este îmbunătățirea procesului de decizie. Planificarea strategică se concentrează întotdeauna asupra problemelor de mare importanță și a dificultăților, și îi ajută pe factorii de decizie să ia hotărâri cu privire la acestea. Planificarea strategică poate astfel ajuta firmele să-și formuleze și să-și comunice clar intențiile cu privire la strategie. Le poate ajuta să ia decizii curente în funcție de viitoarele lor consecințe. Le poate ajuta să-și dezvolte o bază coerentă și justificată pentru procesul de decizie și apoi să-și coordoneze deciziile rezultate la diferite niveluri și

funcții. Și, în cele din urmă, le poate ajuta să exercite un maximum de discreție în acele zone aflate sub controlul organizației lor.<sup>4</sup>

Al treilea beneficiu — responsabilitatea mărită a firmei și performanța îmbunătățită — decurge din primele două. Firmele angajate în planificarea strategică sînt încurajate să-și clarifice și să-și rezolve principalele probleme organizaționale, să răspundă cu prudență la cerințele și presiunile interne și externe și să se descurce rapid în situații care se schimbă rapid. Ceea ce contează cu adevărat sunt gândirea și acțiunea strategică și nu doar gândirea singură.<sup>5</sup>

Deși planificarea strategică poate oferi toate aceste beneficii, nu există nici o garanție că le va oferi cu adevărat. Într-adevăr, este greu de crezut că vreo firmă va reuși să profite de toate avantajele planificării strategice sau măcar de cea mai mare parte a lor din primul moment sau chiar după mai multe cicluri de planificare strategică. Managerii trebuie să aibă multă grijă în legătură cu modul în care se angajează în planificarea strategică pentru că succesul lor va depinde cel puțin de felul în care ei își adaptează procesul la situația lor specifică. Însă procesul va funcționa numai dacă sunt destui factori de decizie care să-l sprijine în diferite circumstanțe. Și, chiar și atunci, succesul nu este niciodată garantat, mai ales atunci când intervin probleme strategice extrem de dificile.

În plus, unii autori susțin că planificarea strategică nu este întotdeauna recomandabilă. Există două motive importante pentru care unele organizații refuză să se angajeze în efortul de planificare strategică. În primul rând, așa cum au subliniat Mitroff și Pearson<sup>6</sup>, planificarea strategică ar putea să nu fie primul pas necesar pentru o organizație „al cărei acoperiș a căzut” (ținând cont, desigur, că fiecare criză trebuie totuși rezolvată din punctul de vedere al strategiei). De exemplu, o firmă poate fi nevoită să remedieze o problemă de lichidități înainte de a începe planificarea strategică sau poate să amâne planificarea strategică până când se completează o poziție-cheie de conducere. În al doilea rând, dacă factorii de decizie dintr-o firmă nu au capacitatea necesară, resursele sau hotărârea de a crea un plan bun, planificarea strategică va fi o pierdere de timp. O astfel de situație este aplicarea a ceea ce John Bryson<sup>7</sup> a numit „paradoxul planificării strategice”: ea este cel mai mult necesară acolo unde are cele mai puține șanse de a funcționa. Dacă planificarea strategică este încercată într-o astfel de situație, ea ar trebui să fie probabil un efort concentrat, limitat, destinat să faciliteze dezvoltarea capacităților necesare, a resurselor și a hotărârii de a acționa.

În cele din urmă, planificarea strategică ar trebui să genereze afirmarea unor intenții organizaționale, dar ceea ce se realizează în practică va fi o combinație între ceea ce se intenționează și ceea ce mai are de parcurs. Astfel, planifi-

carea strategică poate ajuta firmele să elaboreze și să implementeze strategii eficiente. Există trei niveluri distincte de strategie după cum se prezintă în tabelul 1.

*Tabelul 1. Cele trei niveluri de strategie*

Nivelul strategiei	Conținut
Strategia corporativă	în ce activități ne implicăm și cum le conducem;
Strategia concurențială	cum să obținem un avantaj concurențial durabil pentru un produs / piață date;
Strategia funcțională sau operațională	strategia concurențială descompusă pe funcțiuni.

*Sursa: Faulkner, D. și Bowman, C, Elemente de Strategie Concurențială, București, Teora, 2000*

**Strategia corporativă** are în vedere firmele formate dintr-o serie de entități relativ independente, uneori denumite unități strategice de activitate (USA). Strategia corporativă este fundamental preocupată cu logica și rațiunea existenței firmei. Simplu spus, strategiile corporative răspund la întrebarea: „În ce activități ne implicăm?” și „Cum trebuie să le conducem?”. Se aduc numeroase argumente pentru justificarea firmelor multi-USA:<sup>8</sup>

- *argumentul portofoliului*; prin gruparea unor activități separate, acestea pot fi conduse mai eficient, în special din punct de vedere financiar. De exemplu, numerarul generat de o USA aflată la maturitate poate fi utilizat la dezvoltarea unei alte USA, aflată în faza creșterii rapide.
- *argumentul sinergiei*; aici rațiunea existenței firmei are la bază prezența unor asemănări importante între USA, ceea ce permite împărțirea resurselor și sprijinirea unităților individuale fie pentru a diminua costurile, fie pentru a concura mai eficient pe piețele lor.
- *argumentul competențelor de esență*; dacă în firmă s-a dezvoltat o abilitate specifică, ea poate fi „distribuită” în rândul USA, oferindu-le un avantaj concurențial.

**Strategia concurențială**, se referă în special la concurența între produsele și serviciile de pe piață. Există trei întrebări fundamentale cărora trebuie să le răspundă strategia de la acest nivel:

1. În ce domeniu ar trebui să concurăm? (asupra căror piețe și segmente de piață ar fi bine să ne concentrăm?)
2. Cu ce produse ar trebui să concurăm?
3. Cum vom obține un avantaj concurențial durabil pe piețele alese?

Dacă echipa managerială nu a răspuns la aceste întrebări, înseamnă că firma nu are o viziune clară și bine gândită în ceea ce privește strategia concurențială.



**Strategia funcțională** se referă la atribuirea rolului unei funcțiuni sau a unui departament în cadrul strategiei concurențiale. În acest sens, strategia funcțională este condusă de cea concurențială. Astfel, fiecare strategie concurențială poate fi tradusă la nivel funcțional în strategii congruente de marketing, de personal, financiare etc.

În cele din urmă, strategia poate fi considerată ca fiind un proces ce face legătura dintre managementul resurselor interne ale firmei și sistemul de relații externe ale acesteia cu clienții, furnizorii, concurenții și mediul social-economic în care își desfășoară activitatea, în același timp creând valoare adăugată producției sale. Avansând în analiza acțiunilor, se poate constata că orice firmă trebuie să-și gestioneze strategiile în trei domenii principale:<sup>9</sup>

- *resursele* interne ale firmei;
- *mediul* extern în care firma își desfășoară activitatea;
- capacitatea firmei de a *adăuga valoare* producției sale.

*Resursele firmei* cuprind efectivul ei uman, investițiile și capitalul utilizat în orice parte sau subdiviziune a acesteia. Firmele trebuie să elaboreze strategii eficiente pentru a optimiza utilizarea acestor resurse. În particular, este esențial să se investigheze capacitățile *deosebite* ale firmei care îi permit să supraviețuiască și să prospere în pofida concurenței.

*Conceptul de mediu* cuprinde orice aspect aflat în afara firmei propriu-zise, adică nu numai circumstanțele economice și politice care pot varia considerabil de la o țară la alta, ci și concurenții, clienții și furnizorii, care pot varia în funcție de gradul lor de agresivitate. Prin urmare, firmele trebuie să elaboreze strategii perfect adaptate poziției lor avantajoase sau dezavantajoase în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea.

Necesitatea de a explora mai aprofundat scopul strategiei depășește cerințele evoluției mediului și ale managementului resurselor. În esență această necesitate se referă la a *adăuga valoare* stocurilor recepționate de firmă, oricare ar fi acestea. Pentru a-și asigura supraviețuirea pe termen lung o firmă trebuie să integreze materiile prime pe care le recepționează, să adauge valoare prin activitățile sale operaționale și apoi să livreze produs finit clienților. Scopul strategiei constă în a defini condițiile necesare pentru ca firma să fie capabilă să creeze această valoare adăugată vitală și să transmită clienților săi. Strategia firmei trebuie să asigure, de asemenea, adaptarea ei la condițiile mediului schimbător, astfel încât aceasta să poată adăuga valoare și în viitor.

Cercetările recente<sup>10</sup> au demonstrat că în majoritatea situațiilor elaborarea strategiei nu înseamnă pur și simplu adoptarea unor decizii strategice urmată de implementarea acestora. Deseori, este nevoie de o perioadă de timp considerabilă pentru a lua decizia propriu-zisă și apoi de un alt interval de timp

pentru ca aceasta să intre în vigoare. Cauza acestor consumuri de timp provine din implicarea *factorului uman* - cum ar fi managerii, angajații, furnizorii și clienții. Oricare dintre aceste persoane poate hotărî să-și exercite propriile raționamente economice asupra strategiei alese. Ele pot influența atât decizia inițială, cât și acțiunile ulterioare de implementare.

Din această cauză trebuie să se facă o distincție importantă între *proces*, *conținut* și *context* în cadrul elaborării strategiei.<sup>11</sup> Fiecare decizie strategică implică aceste trei elemente care trebuie examinate atât separat, cât și în ansamblu:

- ◆ *Un context* - mediul în care este elaborată și operează strategia.
- ◆ *Un conținut* - principalele măsuri ale strategiei propuse.
- ◆ *Un proces* - în ce mod acțiunile se combină sau interacționează pe măsură ce strategia se desfășoară în raport cu mediul aflat în posibilă schimbare.

Aceste trei elemente reprezintă axele aceluiași cub tridimensional al procesului decizional referitor la strategia firmei (figura 1.).

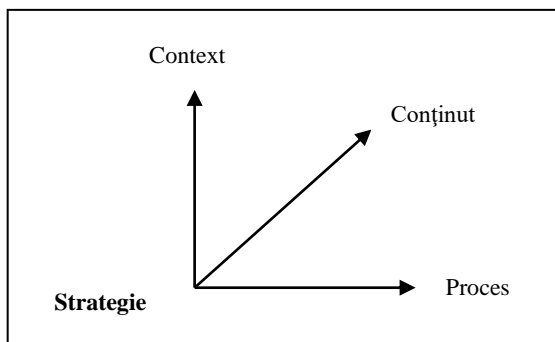


Figura 1. Elementele deciziei strategice

Sursa: Lynch, R., *Corporate Strategy*, Aldersgate Consultancy Limited, 2000

În majoritatea situațiilor ce țin de strategia firmei *contextul* și *conținutul* sînt destul de clare. Anume modul în care strategia este elaborată și pusă în acțiune – *procesul* - este cel care cauzează probleme. Procesele trebuie investigate pentru că sunt vagi și ireale, deoarece ele implică factorul uman. Dificultatea este agravată și de faptul că pe parcursul perioadei de implementare procesul poate influența decizia strategică inițială. Din acest motiv, în cadrul planificării strategiei distincția dintre noțiunile de proces, conținut și context este utilă pentru identificarea relațiilor de corespondență.

O serie de cercetători, cum ar fi Ohmae,<sup>12</sup> sugerează că strategia este cu adevărat necesară doar în cazul în care firma se confruntă cu concurenții, pentru că absența unei amenințări concurențiale înseamnă lipsa nevoii de strategie. Acesta este un punct de vedere destul de îngust privind strategia și mediul ei: chiar și un monopol fără concurenți ar putea avea nevoie de o strategie pentru a-și proteja poziția. Strategiile ar putea fi necesare pentru simplul motiv al tendinței generale de privatizare a monopolurilor naționalizate. În aceeași ordine de idei, fundațiile de caritate se află în concurență pentru obținerea de fonduri de la donatori și, uneori, pentru voluntarii de care depinde desfășurarea activității lor. Strategia nu este mai puțin relevantă în acest context.

Alți cercetători, cum ar fi Mintzberg,<sup>13</sup> au sugerat ideea că mediul este atât de incert, încât ar fi imposibilă planificarea unei strategii pe termen lung. Ea ar trebui modelată, adică construită pas cu pas, printr-un proces cognitiv implicând experimentarea. Firma ar putea tinde să adauge valoare prin operare eficientă, dar mediul în permanentă schimbare oferă managerilor prea puține posibilități de a planifica în avans.

Asemenea cercetători argumentează că mediile imprevizibile fac din sarcina de elaborare a unei strategii realiste ceva mai mult decât o simplă planificare. Strategiile trebuie concepute astfel încât să poată face față unor asemenea dificultăți.

Nu există nici un model atotcuprinzător al procesului de implementare care să ofere niște soluții complete de navigare printre multitudinea de probleme interdependente care pot să apară din diversitatea domeniilor conexe. Totuși, elaborarea strategiei trebuie să fie bazată pe logică. Selectarea finală a strategiei se bazează pe optimizarea relației firma-mediul și are ca rezultat beneficii strategice observate, care sunt în echilibru cu riscurile inerente. Astfel, eventualul rezultat al strategiei alese decurge din maximizarea beneficiilor ei și din minimalizarea riscurilor.

La începutul anilor 1960, prin lucrările unor persoane remarcabile ca Chandler<sup>14</sup> și Leavitt<sup>15</sup> a fost exprimată o afirmație generală că performanța depinde de o relație optimă *strategie-structură*. Ea a fost apoi formulată printr-o postulare ce spunea că pentru implementarea cu succes a unei strategii trebuie să existe o armonizare a tuturor aspectelor organizației.<sup>16</sup> S-au făcut cercetări extensive întru susținerea acestei noțiuni. Inițial, s-a considerat ca structura este variabila dependentă în ecuația strategie-structură. Mai recent, s-a acordat mai multă susținere unei ipoteze alternative, care spune că strategia poate fi formulată în jurul structurii existente.

În fond, ceea ce contează în realitate este succesul, iar acesta poate fi așteptat cu orice grad de certitudine atunci când există o relație strategie-

structură armonioasă care are ca scop confruntarea cu mediul operațional.<sup>17</sup>

După Ansoff,<sup>18</sup> structura organizațională viitoare va trebui să fie multidimensională. Pentru ca firmele să poată face față unui mediu de activitate ce devine tot mai complex, managerii vor fi responsabili pentru sectoarele strategice de afaceri, resurse și unitățile de afaceri. Astfel, relația optimă va depinde de flexibilitatea totală. Prin extinderea acestei idei ajungem la necesitatea implementării viitoarelor strategii pe bază situațională, adică ele trebuie să fie în întregime flexibile deci, prin urmare, într-o stare permanentă de implementare-modificare.

În concluzie, merită de subliniat că aproape orice strategie este preferabilă absenței oricărei strategii. Un cât de vag sentiment al direcției este mai bun decât plutirea în derivă, mânată de reacții la evenimentele zilnice. O strategie „perfectă” nu poate fi probabil atinsă, fiindcă viitorul rămâne necunoscut, dar sentimentul existenței unei direcții, generat de analiza critică a poziției firmei și de exersarea judecății informate, are prin el însuși șanse să dea echipei rațiunea de a fi și încrederea în forțele sale.

În legătură cu aceasta, am dori să încheiem cu un citat din cunoscuta poveste "Alice în țara minunilor": "Motanul de Ceshire, a început ea (Alice), nu sunteți atât de amabil să-mi spuneți cum aș putea ieși de aici? - "Depinde unde doriți să ajungeți", a răspuns Motanul.

## **Bibliografie**

1. Bryson, J.M. and Bromiley, P., *“Influences of context and process on project planning success”*, in Journal of Planning Education and Research, 1990, 9(3), p.183-195.
2. Popa, I., *Management strategic*, București, Economica, 2004.
3. Steiner, G., *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York, Free Press, 1979.
4. Mintzberg, H., *“The Fall and Rise of Strategic Planning”*, in Harvard Business Review, Jan. /Feb. 1994, p. 107-114.
5. Cyert, R. and March, J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963.
6. Mitroff, I.I. and Pearson, C.M., *Crisis Management: a Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
7. Bryson, J.M. and Bromiley, P., *“Influences of context and process on project planning success”*, in Journal of Planning Education and Research, 1990, 9(3), p.183-195.

8. Faulkner, D. și Bowman, C, *Elemente de Strategie Concurențială*, București, Teora, 2000.
9. Lynch, R., *Corporate Strategy*, Aldersgate Consultancy Limited, 2000.
10. Pittigrew, A. and Whipp, R., *Managing Change for Competitive Succes*, Blackwell, Oxford, 1991.
11. Mintzberg, H., “*Crafting Strategy*”, in Harvard Business Review, July/August 1987, p.66-75.
12. Ohmae, K., *The Mind of Strategist*, Penguin, Harmondsworth, 1982
13. Mintzberg, H., “*Crafting Strategy*”, in Harvard Business Review, July/August 1987, p.66-75.
14. Chandler, A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1963.
15. Leavitt, H., “*Applied Organizational Change*”, in The Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago, IL, 1965
16. Galbraith, J. and Nathanson D., *Strategy Implementation: The Role of structure and process*, West, St. Paul, MN, 1978.
17. Lenz, R. “*Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: patterns in one industry*”, in Strategic Management Journal 1, p. 209-226.
18. Ansoff, H., *Implanting Strategic Management*, Prentince Hall International, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

## **ASPECTE INFORMAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI PERSONALULUI**

Ion LAȘTUR, colaborator științific al Institutului Muncii, Cahul

*This article describes the application of human resources information system in human resources management. In particular, it describes the types and stages of introduction human resources information system in organizations. It also, contains a legal approach to this problem.*

La etapa actuală gradul de dezvoltare a tehnologiilor informaționale reprezintă un indicator relevant al dezvoltării oricărei națiuni, iar după părerea multor analitici civilizația parcurge era informatizării. Reglementările diferențiate a statului în domeniul personalului organizației, necesitatea stimulării comportamentelor dorite, necesitatea recrutării personalului pe piața muncii care este extrem de largă - iată doar unii factori favorabili introducerii unui sistem informatizat al personalului întreprinderii.

Un sistem informatizat al personalului reprezintă una sau mai multe aplicații electronice cu capacitatea de a stoca, prelucra și analiza diverse semnale (date, informații) ale utilizatorului cu privire la personal, cât și de a le furniza în diverse forme (rapoarte, semnalizări, calcule) pentru luarea de-

ciziiilor. Sistemul informatizat face parte din sistemul informațional al personalului care cuprinde tot ce poate fi caracterizat ca subiect sau obiect al informației cu privire la personal.

Implementarea unui sistem informatizat, ca și orice altă acțiune strategică din cadrul întreprinderii necesită luarea deciziei respective la nivelul cel mai înalt, iar inițiativa dată trebuie să vină de jos, în particular de la managerii de execuție și lucrătorii de personal. Dacă o astfel de inițiativă nu este de așteptat, managerii de vîrf vor atrage la introducerea sistemului și vor solicita consultarea lucrătorilor de personal pentru a asigura succesul aplicării sistemului, dat fiind faptul că anume acești angajați și sunt principalii beneficiari și utilizatori ai sistemului.

Este evident că într-o microîntreprindere sau o întreprindere mică conducerea întreprinderii este foarte restrînsă în număr, ca și personalul de fapt, de aceea în țările înalt dezvoltate, pentru introducerea sistemului informatizat al personalului se limitează cu alegerea din variantele soft standard care sunt prezente în abundență pe piață. Aceste sisteme sunt simple, dar destul de eficiente, mai ieftine decît cele speciale și este nevoie rareori de o adaptare specială la particularitățile firmei. Este nevoie doar de o atenție deosebită cerințelor față de echipament al sistemului soft concret, compatibilității cu alte sisteme informatizate (dacă este nevoie), posibilității accesării sistemului prin rețea (dacă este nevoie) și serviciilor postvînzare din partea furnizorului. În Republica Moldova astfel de sisteme ieftine, în limba de stat, adaptate la particularitățile reglementărilor naționale nu sunt prezente pe piață deocamdată.

Un sistem simplu cu calitățile enumerate mai sus trebuie să gestioneze datele personale și datele despre funcțiile existente (ocupate sau neocupate) în organizație, cît și să întocmească rapoarte ce folosesc aceste date. Principalele module (părți) pe care trebuie să le conțină un astfel de sistem sunt:

1. dosarul personal;
2. statele de personal;
3. subsistemul salarizare;
4. evidența concediilor sociale și plăților aferente acestora;
5. evidența concediilor anuale și plăților aferente acestora;
6. întocmirea de rapoarte, contracte, ordine etc.;

În organizațiile mari introducerea unui sistem informatizat al personalului reprezintă un proces extrem de complex, care, de regulă, este inițiat de jos în sus, de la lucrători și specialiști de personal, manageri de execuție, manageri de personal, specialiști ai direcțiilor tehnologii informaționale:

- Pentru început la nivelul angajaților nominalizați se conștientizează o ineficiență relativă în organizarea informațiilor cu privire la personal.

Decizia de inițiere poate fi însoțită de careva oferte de produse specializate ale firmelor producătoare de astfel de sisteme, consultații și recomandări ale angajaților proprii familiarizați cu astfel de sisteme, consultații ale partenerilor de afaceri (firme de implementare a standardelor de calitate, de consultanță, furnizori etc.). Se întocmește pachetul de documente conform procedurilor permise în firmă de aprobare a proiectelor.

- Se stabilesc caracteristicile informațiilor
  - ◆ de intrare în sistem, necesare de introdus: manual, automat (prin cipuri, cartele etc.)
  - ◆ de ieșire din sistem, necesare organizației: atenționări ale sistemului, rapoarte, calcule automate etc.
- Se compară avantajele (minimizarea erorilor, reducerea cheltuielilor de timp, creșterea capacității de păstrare a datelor etc.) cu dezavantajele (cheltuieli de achiziție, instalare și deservire a sistemului, cheltuieli de timp a personalului implicat în proiect și de instruire a personalului utilizator) introducerii unui sistem informatizat de management al personalului. În baza acestor analize se întocmește devizul de cheltuieli și alte previziuni financiare;
- Se întocmește planul calendaristic pe fiecare activitate de proiect, se propun persoane responsabile, variante de achiziții cunoscute. Este important ca aplicarea planului să nu perturbeze activitatea normală a organizației. Dosarul cu pachetul de documente se înaintează la nivelul de conducere responsabil de luarea unor astfel de decizii.

Odată ce proiectul a fost aprobat de conducerea de vîrf, el poate trece la faza de implementare. Implementarea va începe cu un studiu de fezabilitate. Studiul are ca scop familiarizarea tuturor beneficiarilor sistemului cu aceea ce reprezintă un sistem informatizat al personalului. Studiul conține date despre cerințele utilizatorului și posibilitățile unui sistem informatizat, contribuția fiecărui salariat la implementare, avantajele pentru fiecare salariat, toate elementele fiind explicate expresiv. Studiul se realizează de către specialiștii proprii (în sisteme informaționale) sau cu atragerea specialiștilor străini și are ca scop acceptarea ideii necunoscutului de către toți angajații implicați și atragerea acestora la dezvoltarea ideii date. În baza cunoștințelor acumulate se va întocmi un caiet de sarcini (solicitare de ofertă) care va conține, în special, caracteristicile sistemului solicitat și alte detalii comerciale. Caietul este expediat furnizorilor de sisteme (software) și echipamente (hardware) pentru examinarea ofertei pe piață. În baza examinării ofertelor permise și negocierilor ulterioare se va alege o alternativă din cele existente. Oferta aleasă trebuie să fie avantajoasă în funcție de caracteristicile sistemului, preț, servicii de instalare, montare, adaptare, deservire pre-

și postvînzare. Oferta trebuie să corespundă planului calendaristic și devizului de cheltuieli. Urmează etapa de control al respectării termenilor planului calendaristic, al livrărilor furnizorului la timp cu respectarea rigorilor de calitate. Desori, la implementarea sistemului informatizat este nevoie de a instrui personalul utilizator în lucrul cu calculatorul și sistemul nou introdus pentru a obține eficiența maximă de la implementare. Odată ce sistemul este utilizat în practică se vor monitoriza performanțele sistemului în aspect de: introducere a datelor, extragere a datelor, compatibilitate cu alte sisteme, capacitatea de acces a sistemului prin rețea, legătura cu rețeaua globală internet etc.

Totodată, la anumite perioade managerii cu participarea utilizatorilor în conformitate cu prevederile proiectului vor urmări: obținerea beneficiilor maxime din utilizarea sistemului și înlăturarea obstacolelor în acest sens; atmosfera la toate nivelurile de management în legătură cu implementarea noului sistem (în special, insatisfacțiile apărute în rîndul personalului).

Un sistem informatizat complex mai include unele module auxiliare celor menționate la sistemul simplu:

- ◆ planificarea resurselor umane necesare;
- ◆ recrutarea (rezervele de cadre, planuri de carieră individuale);
- ◆ instruirea profesională și controlul necesităților în domeniu;
- ◆ anchete, teste, chestionare (psihologice, de inteligență, atestare);
- ◆ monitorizarea fluctuațiilor de personal;
- ◆ monitorizarea raportului dintre aptitudinile personalului și cerințele fișei de post;
- ◆ evidența prezenței și absenței la serviciu (automată);

Cele mai sofisticate sunt sistemele informatizate „expert”. Sistemele „expert” sunt specializate într-o măsură superioară celor simple. Ele sunt create de către specialiști cu experiență în domeniu, de către manageri cu practică îndelungată și dau răspunsuri practic la toate întrebările globale ale managementului resurselor umane prin consultări, recomandări, exemple. Ele nu numai stochează sau prelucrează date ci rezolvă probleme complexe.

La implementarea și utilizarea sistemelor informatizate în Republica Moldova trebuie să se țină cont de reglementările legislației cu privire la informațiile personale, accesul la informație, informațiile protejate (confidențiale). Astfel, informațiile cu privire la personal divulgarea cărora poate duce la atingerea intereselor angajatorului constituie secret comercial. Aceste informații se păstrează conform unor reglementări interne privind informațiile protejate, se marchează corespunzător, fiind accesate de un număr limitat de persoane, care pot fi sancționate disciplinar și material în caz că nu



respectă reglementările. Informațiile privind componența numerică și structura personalului, salariul lucrătorilor, condițiile de muncă, disponibilitatea locurilor de muncă, precum și nerespectarea regulilor de protecție a muncii nu constituie obiecte ale secretului comercial conform prevederilor legii cu privire la secretul comercial. Cu toate acestea salariul este confidențial potrivit prevederilor articolului 128 al Codului Muncii.

Totodată informațiile cu caracter personal trebuie să fie protejate suplimentar deoarece divulgarea unora din acestea poate fi considerată ca imixtiune în viața privată a persoanei, iar confidențialitatea vieții private este protejată de legislație. Nu constituie informație confidențială, în special datele ce țin exclusiv de identificarea persoanelor adică datele ce se conțin în buletinele de identitate.

Datele personale ale salariatului sunt de asemenea protejate prin Codul Muncii. Articolul 91 al Codului prevede că angajatorul nu este în drept să obțină și să prelucreze date referitoare la convingerile politice, religioase, apartenența salariatului la asociații obștești (inclusiv sindicate) și religioase, partide și alte date despre viața privată salariatului. Salariatul este protejat în raport cu angajatorul și contra utilizării ilegale, pierderii, transmiterii datelor personale fără consimțământul salariatului.

La luarea deciziilor care afectează interesele salariatului (remunerarea muncii, condiții de muncă), angajatorul nu se va baza pe datele personale obținute exclusiv prin prelucrarea automatizată sau electronică. Această prevedere a Codului Muncii are ca scop să stimuleze angajatorul să folosească și alte căi de fundamentare a deciziei sale care să fie clare salariatului.

Este binevenit ca angajatorul să includă prevederile Codului Muncii cu privire la protecția datelor personale ale salariatului într-un regulament aparte sau în regulamentul vizînd modul de prelucrare și păstrare a datelor în întreprindere. Salariații trebuie să facă cunoștință în mod obligatoriu cu astfel de documente, iar periodic (anual, de exemplu) să fie invitați să ia cunoștință cu documentele care se conțin în dosarul lor personal pentru a crea o atmosferă de transparență și încredere între angajator și salariat. În acest context este foarte important ca salariatul să aibă posibilitatea de a cere excluderea sau rectificarea datelor personale incorecte sau incomplete.

În concluzie sistemul informațional al personalului întreprinderii are o importanță deosebită pentru fundamentarea și luarea deciziilor operaționale și strategice în domeniul gestionării resurselor umane. Sistemul informatizat al personalului poate accelera procesele de luare a deciziilor, respectiv poate crește direct productivitatea muncii personalului de conducere și indirect al personalului de execuție. Gama acestor sisteme, cît și a producătorilor specializați este foarte restrînsă pe piața de bunuri și servicii a Republicii

Moldova. Deseori aplicațiile cu privire la personal sunt parte componentă a aplicațiilor contabile și pun accentul doar pe evidența datelor. Importul acestor sisteme din exteriorul țării este practic inutil, dat fiind barierele lingvistice, specificul legislației și prețul inaccesibil pentru întreprinderile mici, mijlocii și chiar medii din Republica Moldova. Facilitățile care sunt acordate în ultimul timp programiștilor prin legislația Republicii Moldova ar putea să stimuleze procesul de producere a acestor sisteme în viitor.

### **Bibliografie**

1. Armstrong, Michael - Managementul resurselor umane. Manual de practică, ed.Codecs, 2004;
2. Codul Muncii al Republicii Moldova nr.154-XV din 28 martie 2003 (Monitorul oficial, 29 iulie 2003, nr.159-162, p. I, art.648);
3. Legea cu privire la secretul comercial nr.171-XIII din 6 iulie 1994 (Monitorul oficial, 10 noiembrie 1994, p. I, nr.13, art.126).

## **STRATEGIA FIRMEI - PÎRGHIA ÎNȚĂLĂ A MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII**

Arcadie ZASTAVNEȚCHI, economist, S.A. "Barza Albă"

Ultimul deceniu a însemnat o perioadă de transformări fără precedent. În toate ramurile de activitate, de la serviciile de calcul la serviciile financiare, de la telecomunicații la asistenta medicală, companiile se află în plin proces de transformare. Schimbarea se manifestă din ce în ce mai intens și este o problemă fundamentală.

Oamenii au nevoie de timp pentru a se obișnui cu schimbarea, dar nu mai e timp. În întreaga lume ritmul schimbării este în prezent atât de rapid încât firmele se confruntă cu transformări permanente în sfera pieței și trebuie să reacționeze foarte prompt pentru a supraviețui, cu atât mai mult cele moldovene, care pe lângă schimbare, au mai întâi nevoie de modernizare resurselor materiale și schimbarea mentalității celor umane, care de regulă necesită o perioadă de timp mai mare. Multe dintre ele nu reușesc acest lucru, statisticile arată că durata medie de viață a unei firme, la fel că în cazul ciclurilor de viață ale produselor, se reduce ca urmare a incapacității firmei de a se transforma și adapta suficient de repede. Din acest motiv, abordarea schimbării a devenit în prezent un aspect esențial al avantajului concurențial.

Necesitatea transformării organizațiilor este mult mai evidentă acum decât în urmă cu câțiva ani, când predomina părerea că nu este nevoie de schimbare, deoarece consumatorii autohtoni au fost deprinși cu calitatea la produse și servicii impusă de firmele producătoare, și nu

invers. În prezent, cînd piața locală este deschisă pentru întreprinderi din întreaga lume, iar cele mondiale pentru întreprinderile moldave, puțini oameni de afaceri contrazic premisa „transformă sau dispare”. Din ce în ce mai des, intră în atribuțiile oricărui manager să facă față schimbării. Managerii capabili să producă transformări viabile cunosc în profunzime mediul în care firma își desfășoară activitatea, precum și principalele amenințări și oportunități care pot apărea.

În cadru managementului schimbării punctul de plecare constă în monitorizarea și analiza în permanentă a următorilor externi:

1. acționari;
2. angajați;
3. tendințe sociale;
4. furnizori;
5. economie;
6. piețe/clienti;

Dacă nu corelăm transformarea organizațională cu realitățile pieței în continuă schimbare, nu vom obține decât ameliorarea de moment, tîrîndu-ne dintr-o criză în alta, restructurînd activitatea noastră fără sfîrșit.

În aceste condiții organizarea în vederea schimbării presupune alcătuirea modelului de timpului celui de mai jos și ne ajută să înțelegem ce presupune realizarea unei transformări viabile. Mulți oameni consideră că strategia este doar identificarea principalelor provocări externe pe care firma decide să le înfrunte, însă în realitate există un feed-back.

### MEDIU ⇔ STRATEGIE ⇔ ORGANIZAȚIE

În absența capacității de a elabora, nu poate exista o strategie valabilă a schimbării. Astfel, aplicarea unei strategii eficiente a schimbării presupune:

1. Evaluarea capacității existente a firmei în funcție de abilitățile angajaților, sistemele și structura actuale.
2. Determinarea concordanței între situația existentă și direcția în care urmăm să dezvoltăm afacerea.
3. Identificarea "punctelor slabe" și integrarea lor în programul de transformare.
4. Stabilirea pîrghiilor care trebuie utilizate pentru a produce schimbarea: strategia, structura, resursele umane, sau sistemele.

Formularea strategiei devine o problemă mult mai pragmatică decât era în vremea cînd departamentele de planificare se izolau într-un turn de fildeș. După cum afirmă un cinic: „Spune strategie oricărei idei”. Responsabilitatea strategiei revine încă directorului general, însă în ciuda viziunii de ansamblu, contextul actual este mult prea complex pentru a putea fi

previzionat de o singură persoană. În consecință, responsabilitatea transformării strategice este repartizată într-o măsură tot mai mare la diverse niveluri ale organizației, atât „de sus în jos” cât și „de jos în sus”.

Această situație creează o problemă interesantă în cadrul firmei, deoarece o mare parte din personalul și conducerea de nivel mediu încă așteaptă ca altcineva să definească strategia și să le spună ce să facă. Astfel apare adeseori necesitat ca echipa din conducerea superioară să ofere o orientare strategică exact în momentul în care ritmul schimbării și ambiguitatea ei inerentă fac acest lucru aproape imposibil. E ca și cum orice Consiliu Director ar trebui să aibă un model de schimbare într-un sertar secret al biroului cu ajutorul căruia să prezinte detaliat situația firmei în următorii cinci ani. În condițiile actuale acest lucru nu este posibil, și putem afirma cu siguranță: *"Nu există un plan pentru forma finală a organizației. Nimeni nu știe cum va arăta firma peste 3 sau 4 ani, îi dăm formă pe măsură ce înaintăm. Nu știm încă sigur care va avea succes, așa încât e firesc să fim confuzi. Nu putem să facem altceva decât să acționăm pe măsură ce se produc transformările."*

După cum am menționat mai sus, este necesară o schimbare a mentalității, astfel încât orice manager să fie încurajat să se considere lider cu drepturi depline, având rolul de a coordona o parte din resursele organizației, fiind capabil să contribuie la planificarea strategică. Vechiul tip de strategie s-a epuizat moral. Abordarea pragmatică este la mare cinste: ea acordă o importanță deosebită metodei gestionării lichidităților și fluxului de numerar, ca modalitate de creare a flexibilității organizațiilor ce le permite să își exploateze rapid oportunitățile de piață.

Astfel concluzia finală ar fi că managerii de toate nivelele trebuie să identifice și să planifice schimbările și să elaboreze un program de schimbare solid și bazat pe obiective concrete.