

CONSIDERAȚII PRIVIND RESTRUCTURAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT

Marcela NANEȘ

Mihai ION

Romeo CONSTANTIN

Înscrierea progresivă a României pe coordonatele economiei de piață - proces de o deosebită complexitate avînd drept obiectiv și finalitate funcționarea întregului complex economic național pe criterii de eficiență și competitivitate - comportă, între altele, o reevaluare și o regîndire a întregului sistem de management. De altfel, părerile diferiților autori, exprimate în literatura de specialitate, converg tot mai mult către considerarea managementului drept unul din principalii factori de sporire a profitabilității și competitivității la nivelul firmei și, în general, a prosperității economice¹⁾.

1. Adaptarea managerială - între preocupări și împliniri

Constituind unul din obiectivele majore ale actualului proces de reformă declanșat în economia românească, adaptarea sistemului de management la noile cerințe și exigențe impuse de trecerea la economia de piață s-a situat în prim planul preocupărilor și măsurilor întreprinse de factorii de decizie. În acest sens, se cuvine subliniat faptul că, în perioada postrevoluționară, concomitent cu adoptarea unui ansamblu de acte normative ce vizează declanșarea proceselor menite să asigure funcționarea economiei românești în concordanță cu unele elemente incipiente ale mecanismelor pieței concurențiale, o atenție deosebită s-a acordat creării cadrului juridic și instituțional al restructurării manageriale la nivel macro și microeconomic. Sînt relevante în acest sens prevederile Decretului Lege nr.

54/1990, ale Legilor nr. 15 și 31/1990 care reglementează desfășurarea activității economice pe baza liberei inițiative, precum și reorganizarea unităților de stat, în societăți comerciale și regiîi autonome, tipologia, formele de organizare și funcționare a acestora, modalitățile și condițiile de constituire și lichidare.

Un instrument legislativ fundamental pentru procesul de restructurare și trecere la economia de piață îl constituie, de asemenea, Legea nr. 58/1991 privind privatizarea societăților comerciale cu capital de stat care stabilește regimul juridic privind transferul proprietății de stat în proprietatea privată a persoanelor fizice și juridice.

Din punct de vedere instituțional, în vederea punerii în practică a strategiei de privatizare a fost înființată Agenția Națională de Privatizare (ANP), care dispune de filiale în toate județele țării.

Cadrul juridic menționat este completat și de alte reglementări cu impact asupra procesului de restructurare managerială, creării climatului concurențial și modificării comportamentului agenților economici²⁾.

Sub incidența acestor reglementări au avut loc transformări de ordin managerial, structural și funcțional atît la nivel macro, cît și microeconomic.

O semnificație aparte revine diversificării formelor de proprietate și sporirii numărului agenților economici, precum și multiplicării tipurilor și formelor de constituire și organizare a acestora.

Potrivit datelor furnizate de Registrul Comerțului, la începutul anului 1992 erau

înregistrați 230880 de agenți economici cu capital privat din care 154472 reprezentau asociații familiale și persoane cu statut de întreprinzător privat, majoritatea acționând în domeniile comerț și servicii.

În unele sectoare de activitate s-au înființat, de asemenea, societăți mixte, constituite prin participarea cu capital a persoanelor fizice și juridice autohtone și străine.

Practic, a luat naștere o nouă configurație de agenți economici care cuprinde, alături de regiile autonome, aflate în proprietatea publică, societăți comerciale cu capital de stat, particular sau mixt constituite sub diferite forme, precum și societăți cooperatiste sau întreprinzători particulari.

În conformitate cu prevederile legale, regiile autonome se organizează și funcționează în: sectoare de importanță strategică (armament, energetică), servicii publice (transporturi, telecomunicații) și monopoli naturali (minerit, industria tutunului etc.).

În ceea ce privește societățile comerciale, stabilirea modului de organizare și funcționare diferă în funcție de formă juridică de constituire a acestora, și anume: contract de societate pentru societățile în nume colectiv, în comandită simplă și cu răspundere limitată și contract de societate și statut pentru cele pe acțiuni și în comandită pe acțiuni.

Atât regiile autonome, cât și societățile comerciale se constituie ca persoane juridice și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, fiind proprietare ale bunurilor din patrimoniul lor, în cadrul acestora putând fi înființate: uzine, fabrici, secții, ateliere, laboratoare, servicii, sucursale etc.

În ambele cazuri, conducerea este exercitată de către Consiliul de administrație. Numirea și înlocuirea membrilor acestuia se face pentru regiile autonome prin ordin ministerial sau prin

decizia conducătorului administrației locale, iar pentru societățile comerciale de către adunarea generală a acționarilor sau de către Consiliul Împuterniciților Statului cu avizul ministrului de resort. Ca rezultat al acestor schimbări, a avut loc o diminuare a ponderii sectorului public în ansamblul structurii de proprietate în favoarea sectorului privat și mixt, proces ce urmează să se accentueze dacă avem în vedere că, în baza prevederilor Legii nr. 58/1991 și ale Ordinului ANP nr. 1043/1992, din cele 1080 propuneri făcute de ministerele economice și organele teritoriale, au fost identificate 32 societăți comerciale care să fie privatizate înainte de constituirea Fondurilor Proprietății Private și a Fondului Proprietății de Stat, precum și acordarea titlurilor de valoare pentru 30% din capitalul social al societăților comerciale aflate în proprietate de stat. Coroborat cu o serie de acțiuni și măsuri de restructurare dimensională și de dezagregare organizațională³⁾ a unor mari unități economice, ele au generat, totodată, un fenomen incipient de reducere a gradului exagerat de concentrare a producției industriale și a poziției de monopol deținută de unele întreprinderi.

Concomitent cu mutațiile de ordin structural și organizațional produse, s-a declanșat un proces de descentralizare a economiei, de trecere de la centralismul administrativ- birocratic la un nou tip de conducere, bazat pe utilizarea unui sistem de pîrghii economico-financiare pentru orientarea activității agenților economici și investirea acestora cu autonomie decizională și funcțională reală care, în esență, se caracterizează prin:

a) renunțarea la sistemul de planificare centralizată, optîndu-se pentru un sistem de planificare orientativă, menită să confere libertate de decizie și acțiune agenților economici;

b) diminuarea substanțială a numărului

produselor urmărite prin sistemul de balanțe și repartiții, concomitent cu desfășurarea pe baze noi, potrivit principiilor economiei de piață, a relațiilor comerciale dintre agenții economici prin stabilirea de legături contractuale directe între furnizori și beneficiari;

c) reducerea numărului verigilor intermediare din structura de organizare a economiei și a imixtiunii acestora în activitatea agenților economici prin eliminarea centralelor industriale și a altor unități similare acestora, precum și prin desființarea și reorganizarea unor ministere, al căror număr s-a redus semnificativ;

d) conferirea de atribuții, competențe și răspunderi sporite atât regiilor autonome și societăților comerciale, cât și celorlalte categorii de agenți economici în ceea ce privește elaborarea propriei strategii de dezvoltare, constituirea și utilizarea fondurilor proprii, stabilirea prețurilor și tarifelor, ținând cont de raportul cerere-ofertă, a structurii organizatorice și de personal etc., și în general organizarea și conducerea întregii activități.

În consonanță cu noul context economico-social, caracterizat prin conturarea unor trăsături specifice economiei de piață, prin amplificarea rolului și funcțiilor întreprinderilor, au fost operate modificări în configurația structurală a acestora, precum și în conținutul componentelor organizaționale renunțându-se, totodată, la structurile și regulamentele de organizare tip. Drept urmare, au fost create, noi structuri și noi componente menite să reflecte cât mai adecvat "personalitatea" proprie a fiecăruia dintre agenții economici, precum și funcționarea acestora într-un climat concurențial (compartimente de marketing, consulting, analiză economică etc.).

Noua concepție managerială, avînd

drept corolar adaptabilitatea permanentă la cerințele și exigențele unui mediu economico-social în continuă schimbare, a condus la promovarea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat și implicit la constituirea unor structuri de dialog, negociere și concertare între partenerii sociali, prin funcționarea la nivelul întreprinderilor a consiliilor de administrație (ca reprezentanți ai patronatului) și organizațiilor sindicale, a federațiilor și confederațiilor sindicale la nivel național, a organizațiilor sau asociațiilor patronale și Comisiei mixte guvern-sindicate.

Conform reglementărilor legale, în cadrul sistemului de parteneriat social, drepturile și obligațiile sînt corelative, dreptul patronatului fiind acela de a organiza producția și munca, iar cel al salariaților (al sindicatelor), ca partener social, de a-și reprezenta interesele în fața patronatului în condițiile realizării sarcinilor convenite, concertarea realizîndu-se prin dialogul dintre parteneri.

În fine, aceleași concepții i se circumscriu și prevederile privind promovarea concurenței în relațiile de muncă prin angajarea pe bază de concurs și promovarea în funcții după criteriul competenței și capacității profesionale, cumulul de funcții, reglementarea drepturilor și obligațiilor reciproce dintre salariați și conducerea întreprinderilor.

Practic, toate aceste transformări au contribuit la diminuarea intervenției statului și a organelor de stat în economie, la creșterea autonomiei și libertății de acțiune a agenților economici și crearea unor condiții favorabile promovării unui mediu concurențial.

2. Insuficiențe și disfuncționalități

Pe fondul acestor transformări, în esență pozitive, analiza rezultatelor obținute, ca urmare a declanșării procesului de restructurare a sistemului de

management, de reformă economică în general, relevă o serie de neajunsuri și disfuncționalități. Ele sînt determinate de multiple și variate cauze care țin atît de modul de concepere a noului cadru juridic și instituțional, a măsurilor de reformă adoptate, precum și de transpunerea acestora în practica economică.

Relevăm în acest sens, că, deși Legile nr. 15 și 31/1990 determină o schimbare de fond prin acordarea de drepturi și răspunderi sporite privind desfășurarea activității economice și sociale tuturor agenților economici, în fapt, ele nu fac nici o nuanțare în ce privește organizarea și conducerea acestora ținînd seama de forma de proprietate - întreprinderile de stat, cît și cele mixte și private fiind supuse aceluiași reguli de organizare și funcționare - și nu conțin precizări explicite referitoare la răspunderile asupra consecințelor economice ce decurg din deciziile adoptate. Astfel, atribuțiile privind activitatea întreprinderilor cu capital de stat, ce intră în competența Consiliului Împuterniciților Statului nu sînt însoțite de răspunderi privind hotărârile adoptate sau consecințele acestora. De asemenea, nu se face o distincție între monopolurile naturale și regiile autonome din alte domenii.

Celor de mai sus se adaugă lipsa de claritate și nesincronizarea atît în timp, cît și între prevederile diferitelor acte normative, conținutul deficitar al unora dintre acestea de exemplu: Legea privind protecția concurenței și eliminarea practicilor neloiale, precum și absența unor reglementări importante pentru funcționarea agenților economici în condițiile actualei perioade de tranziție: Legea contractelor economice, Legea falimentului etc.

Un aspect demn de relevat este, că, la gruparea unităților industriale în regii autonome și societăți comerciale nu s-a ținut seama, în suficientă măsură, de

principiul importanței produselor sau serviciilor, al rolului diferitelor ramuri sau subramuri industriale în cadrul complexului economic național. Așa, de exemplu, este de neînțeles faptul că, în unele subramuri ale industriei, de importanță strategică și cu o mare capacitate de antrenare a dezvoltării întregii economii cum ar fi industria aeronautică nu s-au constituit regii autonome.

Remarcăm, de asemenea, că deși a fost creat cadrul legal menit să stimuleze și să încurajeze libera inițiativă, totuși, în prezent, formalitățile cerute pentru constituirea acestora sînt complicate implicînd eforturi și consum mare de timp, iar accesul întreprinzătorilor la credite și la procurarea valutei prezintă o serie de obstacole (garanții ce depășesc ca valoare creditul solicitat, perioade lungi de așteptare etc.). În același timp, dată fiind viteza de rotație sporită a capitalului și posibilitatea obținerii rapide a profitului se observă orientarea și concentrarea cu prioritate agenților economici privați în sfera comerțului și serviciilor și evitarea, în consecință, a sectoarelor productive, fenomen ce are implicații negative pe planul echilibrării cererii cu oferta de produse.

O privire retrospectivă asupra desfășurării procesului de reformă economică, pune în evidență faptul că declanșarea procesului de restructurare dimensională - în esență benefică pe planul reducerii gradului în general ridicat de concentrare a industriei românești comparativ cu alte țări, al diminuării poziției de monopol deținute de unele întreprinderi - a degenerat, uneori, în dezagregarea unor mari unități în mai multe societăți comerciale fără ca aceasta să aibă la bază o analiză temeinică a specificului de ramură, a structurii și profilului de fabricație, a potențialului principalilor concurenți etc. Consecințele

au constat în apariția unor unități slabe din punct de vedere economic, cu capacitate redusă de concurență, îndeosebi pe piața externă, precum și în sporirea numărului personalului cu funcții de conducere, creșterea cheltuielilor de administrație și a costurilor de producție, fără ca prin aceasta să se realizeze un progres privind îmbunătățirea calității produselor și a activității economice în general.

În contextul mutațiilor ce au avut loc, retragerea statului din viața economică, trecerea bruscă de la centralism la autonomie, la libertatea deplină a agenților economici, fără a se asigura unele condiții minime de funcționare a acestora, a mecanismului nou creat, cum ar fi: promovarea unui sistem corespunzător de atribuții, competențe și responsabilități, asistență eficientă acordată de către stat diferitelor întreprinderi pentru a se putea integra în angrenajul economiei de piață, un sistem adecvat și coerent de instrumente și prghi economic-financiare, de orientare și reglare indirectă a activității etc., a generat o dezarticulare a relațiilor economice orizontale și verticale și accentuarea crizei sistemelor industriale.

În noul context economico-social, o serie de instituții centrale (ministere, centrale și unități similare acestora) ce asigurau nivelul conducerii strategice și tactice, și-au pierdut din importanță sau au dispărut fără ca o serie de atribuții specifice acestora să fie transferate agenților economici sau preluate de alte organisme. Faptul că, sfărâmarea vechilor structuri organizatorice și de conducere a avut loc înaintea creării unor noi structuri și mecanisme specifice economiei concurențiale a generat deteriorarea raporturilor economice dintre întreprinderi. Așa, de pildă, desființarea unor centrale industriale fără preluarea unora din atribuțiile și sarcinile acestora a condus practic la ruperea legăturilor comerciale și de cooperare dintre agenții economici și

nerealizarea în lanț a producției. Ca suport real și garanție a temeiniciei legăturilor, contractele economice au devenit fără nici o valoare. În virtutea statutului de monopol al unui mare număr de furnizori (de producători unici pentru anumite produse) întreprinderile nu dispun de alternative în alegerea furnizorilor care au astfel posibilitatea să decidă "ce", "cum" și "la ce preț" să vîndă.

Statul a cedat practic, proprietatea asupra bunurilor din patrimoniul său (potrivit Legii nr. 15/1990, regiile autonome sînt proprietare și dispun în mod autonom de bunurile din patrimoniul lor, cu excepția celor a căror valoare depășește 10 mil. lei) fără stabilirea clară a statutului, respectiv a atribuțiilor, competențelor și răspunderilor cadrelor de conducere privind administrarea proprietății cu toate consecințele ce pot să decurgă din aceasta (subevaluarea sau înstrăinarea unor bunuri, abuzuri, corupție etc.).

Renunțarea de către stat la unele din prerogativele ce decurg din calitatea sa de proprietar și, în general, implicarea lui redusă în activitatea întreprinderilor (fie ele societăți comerciale sau regii autonome) s-au soldat cu disfuncționalități în desfășurarea procesului productiv, lipsa de perspectivă asupra cerințelor și exigențelor pieței interne și externe, blocaje și întreruperi ale activității etc., care în mod normal ar fi putut fi evitate cu un sprijin minim din partea unor departamente și organisme guvernamentale. Conjugat cu poziția de monopol asupra producției deținută de unele întreprinderi și liberalizarea totală a prețurilor, acest fenomen a determinat - pe fondul penuriei de produse și a insuficienței cadrului concurențial specific economiei de piață, a lipsei unor măsuri, instituții sau organisme adecvate de protecție a consumatorului - menținerea în continuare a dictatului producătorului

alimentând un proces continuu de creștere nejustificată a prețurilor, a inflației, fapt ce exercită o presiune tot mai puternică asupra nivelului de trai al populației, aflat într-o continuă și îngrijorătoare scădere.

Suficiente probleme persistă încă și în ce privește managementul întreprinderilor. Astfel, constituirea în cadrul regiilor autonome și a societăților comerciale a Consiliilor de administrație, precum și a unor compartimente specializate (de marketing, consulting etc.) nu înseamnă nicidecum o rezolvare a spinoasei probleme a restructurării organizatorice a acestora, a flexibilității și adaptării lor eficiente la cerințele și exigențele mediului înconjurător mai ales dacă avem în vedere faptul că uneori, schimbarea denumirii nu a fost însoțită și de o modificare de fond a conținutului respectivelor componente structurale. În același timp, creșterea nu întotdeauna justificată a numărului elementelor structurale (compartimente, funcții, niveluri ierarhice) a condus la supradimensionarea configurației structurale, la alungirea piramidei ierarhice și implicit la îngreunarea procesului decizional, la amplificarea costurilor de conducere și la reducerea mobilității structurilor organizatorice, afectând astfel capacitatea de adaptabilitate a întreprinderilor.

În contextul libertăților sporite de decizie și acțiune conferite agenților economici și a renunțării la conducerea centralizată, concepte cum sînt planul și planificarea au căzut în desuetudine, fiind înlocuite cu altele mai inofensive: programe, proiecte etc. Dar nu este vorba numai de concepte. Din păcate însă, în condițiile în care preocupările prezentate în literatura de specialitate, cît și în practica diferitelor firme din țări cu economie de piață avansată se concentrează în jurul unor aspecte privind planificarea glisantă și strategică, iar în

ultima vreme a managementului strategic, multe din societățile comerciale și regiile autonome cu capital de stat, obișnuite să acționeze sub imperiul unor ordine și dispoziții primite "de sus" și-au conservat comportamentul inertial dovedind o acută lipsă de preocupare pentru conturarea direcțiilor de dezvoltare în perspectivă.

Contrar reglementărilor legale în vigoare, un număr mare de întreprinderi nu întocmesc studii de fezabilitate și nu-și elaborează propriile strategii de dezvoltare care să le permită o structurare organizațională corespunzătoare și, implicit, supraviețuirea și succesul în raport cu concurența. Mai mult decît atât! În unele cazuri nici măcar nu se cunoaște ce reprezintă o strategie de dezvoltare, care sînt etapele demersului strategic și ce tip de strategie este necesar în fiecare caz în parte.

Investigațiile întreprinse în acest sens, la care au răspuns 27 de subiecți (cadre de conducere din 22 de societăți comerciale și regii autonome), relevă că, deși 67% dintre aceștia consideră că au o strategie de dezvoltare a unității, din analiza obiectivelor strategice enumerate rezultă că multe dintre ele reprezintă practic fie activități specifice diferitelor funcțiuni ale întreprinderilor, fie probleme curente generate de situația actuală a unităților productive.

În general, la nivelul unor întreprinderi, participarea, dialogul și relațiile de parteneriat nu funcționează de o manieră satisfăcătoare datorită lipsei de informații, de încredere și transparență între parteneri, nestăpînirii în totalitate a tehnicilor de dialog, negociere și concertare, inexistenței unor structuri specifice parteneriatului (comitete de întreprindere, de exemplu), precum și caracterului cel mai adesea revendicativ al acțiunilor sindicale. La aceasta, se adaugă, modul uneori inadecvat de desemnare a managerilor unor întreprinderi, precum și

propulsarea în funcții de conducere și promovarea cadrelor în unele cazuri după alte criterii decât cele ale competenței profesionale și capacității manageriale care, conjugate cu lipsa de inițiativă și profesionalism a unora dintre acestea au contribuit la declanșarea unei profunde crize manageriale. Se constată, de asemenea, absența unui complex motivațional corespunzător al personalului determinată atât de lipsa de orizont și perspectivă pe care o oferă unele întreprinderi, dar și de inadecvarea criteriilor de salarizare și promovare, de conținutul concret al muncii, situat uneori mult sub nivelul pregătirii profesionale, de condițiile de muncă nu întotdeauna corespunzătoare etc.

Coroborate cu alte imperfecțiuni ale sistemului managerial al întreprinderilor, fie ele regii autonome sau societăți comerciale, toate acestea afectează în măsură semnificativă calitatea climatului organizațional, constatându-se o diluare sub cele mai variate forme a responsabilității, dublată de o stare de confuzie generală, de inerție, neimplicare, dezinteres și atitudine pasivă față de muncă.

Ca rezultat al insuficiențelor și disfuncționalităților menționate, starea generală a economiei s-a înrăutățit, existând diferențe mari între traiectoriile stabilite prin Programul de reformă și situația existentă în economie concretizate în: reducerea principalilor indicatori sintetici macroeconomici, creșterea costurilor de producție, manifestarea unor dezechilibre macro și microeconomice, accentuarea presiunilor inflaționiste etc.

3. Opinii și oportunități

În vederea restructurării sistemului de management - problemă cardinală a stopării declinului economiei românești și relansării acesteia - pot fi avute în vedere mai multe direcții complementare de acțiune.

O cerință urgentă considerăm că o constituie îmbunătățirea actualului cadru legal prin adoptarea unor noi acte normative și completarea celor existente cu noi prevederi și reglementări care să reflecte într-o manieră satisfăcătoare specificul perioadei de tranziție pe care o parcurgem, concomitent cu o mai bună corelare și sincronizare a acestora. În acest sens, în scopul revizuirii clasificării unităților economice în regii autonome și societăți comerciale s-ar impune precizarea mai clară a criteriilor ce trebuie avute în vedere la încadrarea acestora într-o categorie sau alta precum și punerea în evidență a deosebirilor dintre monopolurile naturale și celelalte categorii de unități în cadrul regiilor autonome. În același timp, este necesară includerea în legislația în vigoare a unor prevederi care să precizeze mai nuanțat regulile de organizare și funcționare a agenților economici ținând seama de apartenența acestora la diferite forme de proprietate.

În contextul preocupărilor privind completarea cadrului legal ar trebui avută în vedere și revizuirea reglementărilor privind protecția concurenței și eliminarea practicilor neloiale (Legea nr. 11/1991) prin prevederea de măsuri drastice împotriva întreprinderilor sau cartelurilor mai mult sau mai puțin mascate, care promovează practici monopoliste (prețuri de monopol, fuziuni, înțelegeri, acorduri etc.) ce îngăduiesc concurența.

Concomitent, sînt oportune măsuri suplimentare în vederea protecției consumatorilor, constituirea de organizații sau asociații precum și extinderea instituțiilor create de stat pentru protecția acestora.

De asemenea, în vederea asigurării intrării și ieșirii întreprinderilor pe piață, a funcționării agenților economici într-un mediu concurențial ar fi deosebit de utilă adoptarea într-un termen cât mai scurt a

Legii falimentului. Ea are importanță mai ales pentru sectorul privat unde există un conflict real de interese între debitori și creditori, constituind o bază juridică indispensabilă pentru reglementarea relațiilor de piață dintre aceștia.

Paralel cu măsurile de perfecționare a cadrului legislativ, sîntem de părere că este imperios necesară efectuarea de către departamente, împreună cu conducerea întreprinderilor, a unor analize economice temeinice privind situația concretă a fiecărei întreprinderi, greutățile și lipsurile cu care se confruntă și care frînează folosirea completă a potențialului productiv existent și stabilirea, pe această bază, fie a unui program concret de măsuri vizînd atît reorganizarea cît și dinamizarea activității și funcționarea lor corespunzătoare, cu atribuții și responsabilități bine precizate, fie încetarea totală sau parțială a activității sau trecerea în conservare a unor capacități de producție pentru a se evita risipa de resurse.

Crearea cadrului organizațional specific economiei de piață presupune, totodată, impulsivarea prin diferite mijloace (asistență tehnico-economică, facilități de natură financiară, simplificarea formalităților de constituire a diferitelor societăți etc.) a dezvoltării sectorului privat din economie și orientarea agenților economici îndeosebi către activitățile productive (asociații particulare de tip productiv, mici întreprinderi etc.) care să conducă la demopolizarea economiei și crearea cadrului concurențial, precum și la asigurarea unor nevoi de ordin productiv sau ale populației (producție de serie mică, de unicate etc.) pe care societățile mari nu le pot asigura datorită lipsei de flexibilitate și capacităților mari de producție, ele fiind, de regulă, specializate în producția de serie mare. În acest cadru s-ar putea avea în vedere următoarele:

- simplificarea procedurilor de autorizare a agenților economici prin înființarea unui singur birou pentru înregistrarea societăților comerciale care să reunească reprezentanții Notariatului, Judecătorei și Direcției Sanitare și, eventual, ar putea fi organizat în cadrul Camerelor de Comerț și Industrie;

- analiza posibilităților de reducere a garanțiilor pentru creditele acordate de bănci și simplificarea accesului la valută;

- accentuarea preocupărilor Agenției Naționale de Privatizare pentru crearea unor noi instituții de sprijinire a liberei inițiative. Organizate ca societăți mixte (cu capital de stat și privat) acestea ar putea să realizeze pentru beneficiari: studii de piață, pregătire în domeniul managementului, marketingului, reclamă și publicitate, studii de fezabilitate, asistență tehnică etc.

În realizarea procesului de restructurare managerială a economiei trebuie avut în vedere, de asemenea, că descentralizarea nu poate fi considerată ca o acțiune ce vizează desființarea pur și simplu a structurilor de grup cum sînt cele de tipul centralei, ci ca un proces care să permită crearea unor structuri intermediare, a unor asociații și alte forme de combinare organizațională a întreprinderilor și investirea acestora cu atribuții, competențe și răspunderi impuse de o economie modernă de piață, capabile să asigure orientarea și optimizarea activității unităților economice din cadrul lor, sporirea capacității de competitivitate a acestora.

În același timp, realizarea unei structuri raționale a economiei din punct de vedere dimensional presupune asigurarea unui raport echilibrat a unei complementarități între întreprinderile de diferite mărimi ca premisă a lichidării poziției de monopol a unor producători și consolidării cadrului concurențial. Înăptuirea acestui deziderat va depinde în opinia noastră atît de crearea

de întreprinderi mici și mijlocii și preîntîmpinarea tendinței de sporire nejustificată a dimensiunii întreprinderilor, de concentrare exagerată a producției, cît și de evitarea procesului de fărîmîțare excesivă a unor unități care pare să se contureze în prezent.

În acest cadru, apare oportună, pe de o parte, efectuarea unor analize minuțioase care să preceadă și să stea la baza deciziilor referitoare la divizarea unor mari unități iar, pe de altă parte, elaborarea unei strategii specifice de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, care să aibă în vedere definirea responsabilităților tuturor celor implicați în promovarea acestor întreprinderi, identificarea segmentelor de piață, a resurselor de aprovizionare și a modalităților de sprijinire concretă a acestora.

O problemă majoră ce se impune a fi clarificată o constituie intervenția statului în economie. În acest sens, sîntem de părere că în calitate de proprietar, statul trebuie să-și mențină pînă la marea privatizare rîrul de gestionar al economiei. El trebuie să-și exercite prerogativele ce decurg din dreptul de proprietate pe care îl deține încă, să acorde asistență economică de specialitate întreprinderilor pînă în momentul în care acestea vor capăta experiența funcționării lor pe piața liberă și cînd tot angrenajul specific unei economii de piață va fi creat și va funcționa normal. Retragerea statului din economie va trebui să se realizeze în raport cu creșterea autonomiei reale a agenților economici și pe măsura creării unor mecanisme care să permită funcționarea autonomă în condițiile economiei de piață.

În consecință, statul ar trebui să atribuie regiilor autonome numai gestionarea patrimoniului acestora, el rămînînd în continuare titularul dreptului de proprietate. Concomitent se impune precizarea clară a atribuțiilor și

răspunderilor ce revin conducerii acestor unități în administrarea proprietății, dar și obligațiile autorității publice.

În opinia noastră, menținerea intervenției statului în economie nu trebuie interpretată ca o limitare a libertății de acțiune a agenților economici. În relațiile cu întreprinderile, statul trebuie privit ca un partener care vine să suplinească unele din imperfecțiunile mecanismelor de piață.

De altfel, dincolo de disputele⁴⁾ existente în planul gîndirii economice cu privire la problematica raporturilor dintre întreprinderi și stat, a intervenției sau nonintervenției acestuia în cadrul economiei concurențiale - care în esență este o economie constituită din centre de decizie autonome - experiența unor țări cu economie de piață avansată (Franța, Marea Britanie, Japonia, Canada etc.) atestă că, în calitate de agent economic, de proprietar sau acționar, statul intervine direct, dar mai ales indirect în economie. Natura și amploarea intervenției sale este dependentă de condițiile concret-specifice și de ordin conjunctural ale fiecărei țări, de starea economiei, de orientările de o factură sau alta a guvernelor care s-au succedat la putere, cu tendință de accentuare în perioadele de criză și chiar de redresare.

Obținerea unor succese importante în înfăptuirea programului de reformă este totodată strîns legată de realizarea unui salt în managementul întreprinderii în consens cu exigențele actualei perioade de tranziție ceea ce după părerea noastră presupune:

- elaborarea unei strategii de dezvoltare a întreprinderii potrivit metodologiei oferite de știința economică, cu obiective bine determinate pe anumite perioade, cu definirea unor politici și tactici de aplicare care să țină seama de posibilitățile prezente și viitoare ale întreprinderii, de evoluția mediului intern și extern acesteia;

- flexibilizarea și îmbunătățirea configurației structurale a întreprinderilor, proiectarea și re-proiectarea structurilor organizatorice în vederea multiplicării punctelor de contact cu mediul și sporirii vitezei de reacție față de modificările permanente ale acestuia, a adaptării operative a acestora la noile obiective strategice, a favorizării, prin intermediul configurației structurale, a dereglărilor de autoritate către nivelurile inferioare și creșterii pe această bază, a participării personalului la actul decizional și implicit a responsabilității acestuia. O importanță deosebită în acest sens, prezintă extinderea în ansamblul structural al compartimentelor de cercetare-dezvoltare, a celor de marketing, de analize tehnico-economice, de prognoze tehnice și tehnologice concomitent cu îmbogățirea conținutului activității desfășurate în cadrul acestora, precum și analiza posibilității trecerii de la structurile tradiționale de tip ierarhic-funcțional la noi tipuri de structuri: pe produs, pe proiect, structuri matriceale etc., mai suple și cu posibilități mai mari de adaptare la schimbare și de punere în valoare a inițiativei și capacității manageriale ale salariaților;

- constituirea unor tehnestructuri capabile să valorifice la maximum potențialul productiv existent și viitor în condițiile unei economii de piață, prin menținerea și promovarea în funcțiile de conducere numai a persoanelor care dovedesc calități reale de manageri și înlocuirea celor care

se dovedesc incapabili sau au fost aleși sau promovați după alte criterii decât competența și profesionalismul, ceea ce ar contribui și la eliminarea crizei de autoritate ce se manifestă în prezent;

- îmbunătățirea cadrului de organizare și funcționare a relațiilor de parteneriat și asigurarea prin noi forme organizatorice a unui contact permanent între partenerii de dialog social care să confere continuitate relațiilor respective, să omogenizeze procedurile, dezbaterile concomitent cu centrarea pe probleme esențiale, și delimitarea strictă a rolului partenerilor sociali în întreprindere. În acest sens, opinăm pentru crearea, pe principiul parității și, în parte, al eligibilității, a unor structuri speciale de dialog și negociere de genul: comitete de întreprindere, delegații sindicale etc. (așa cum există și în alte țări cu economie de piață, ca de exemplu: Franța, Belgia etc.);

- crearea cadrului de afirmare a structurilor și conducerii de tip participativ, menite să genereze motivația și climatul social necesar identificării salariaților cu scopul și obiectivele întreprinderii;

- crearea unui complex motivațional adecvat prin instituirea unui sistem corespunzător de promovare și cointeresare materială, asigurarea corespondenței necesare între cerințele postului și nivelul profesional și aptitudinal al ocupantului, asigurarea unor condiții corespunzătoare de muncă, definirea clară a obiectivelor și activităților de realizat etc.

1) O. Gélinaier - "Le secret des structures compétitives", Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1968; "Nouvelle direction de l'entreprise personaliste et compétitive", Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1981; "Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes", les Editions d'Organisation, Paris, 1990.

M. Kalika - "Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances", Economica, Paris, 1988.

A.D. Chandler - "Stratégie et structures de l'entreprise", Les Editions d'Organisations, Paris, 1972 și 1979;

J.O. Shaughnessy - "L'Organisation des entreprises", Dunod, Paris, 1968, *V.B. Afanasiev* - "The scientific and technological revolution; Its impact of management and education", Progres, Moscova, 1976

M. Drăgănescu - "Conducere, economie, societate", în: "Perfecționarea organizării și conducerii vieții economice, de stat, sociale", Ed. Politică, București, 1971;

O. Nicolescu - "Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață", în: "Management și marketing în regiile autonome, societăți comerciale, firme particulare" - Supliment la revista Tribuna Economică, vol. II, București, 1992.

2) Legea nr. 26/1990, privind Registrul Comerțului; Legea fondului funciar nr. 18/1991, completată prin Hotărârea Guvernului nr. 131/1991; Legea nr. 38/1991 privind societățile agricole; Legea nr. 33/1991 privind activitatea bancară; Legea nr. 34/1991 privind statutul Băncii Naționale; Legea nr. 47/1991 privind demonopolizarea activităților de asigurări; Legea nr. 11/1991 privind practicile concurențiale neloiiale; Legea sindicatelor nr. 54/1991; Legea contractelor colective de muncă nr. 13/1991 etc., precum și un ansamblu de hotărâri și decizii guvernamentale cum sînt: Hotărârea nr. 503/1991 ce stabilește cadrul de organizare a patronatului la nivelul regiilor autonome și societăților comerciale, Hotărârea nr. 1254/1990 privind Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliilor Împuterniciților Statului, Hotărârea nr. 250/1991, privind modificarea statutului unor societăți comerciale cu capital de stat ș.a.

3) Datele de care dispunem cu privire la o serie de unități economice din capitală relevă că: Întreprinderea de mașini-unelte și agregate a fost reorganizată în 19 societăți comerciale, Întreprinderea de Confecții în 13, Întreprinderea de Mașini Grele (IMGB) în 7, Întreprinderea de Mecanică Fină în 5 etc.

4.) Avem în vedere confruntările de idei dintre economiștii de inspirație clasică care, grupați în diferite variante de neoliberalism, monetarism sau mai recent în jurul teoriei economice a ofertei, a "informației" incomplete, pun serios în discuție rolul global al statului în societatea civilă și cei de sorginte keynesistă și neokeynesistă ce au o cu totul altă viziune despre rolul puterii publice, conferind statului o responsabilitate directă în reglarea proceselor economice, în asigurarea și respectarea echilibrului economic (vezi S. Sava - "Mecanisme economice și implementare lor, Controverse", în "Tratat de economie contemporană", vol. 2, Ed. Politică, București, 1987).