

Aspecte manageriale critice ale tranzitiei in Romania

dr. Ioan Bratu

România se află într-un proces de tranzitie, nu numai de la un sistem supercentralizat la altul descentralizat, ci și la un nivel economic inferior la altul superior realizat de țările Uniunii Europene.

Tranzitia este un proces inedit care, dacă este nepregătit din punct de vedere teoretic și practic, poate genera mari distorsiuni în activitatea economică și socială.

În vederea evitării unor dificultăți și probleme nedorite și mai ales a atingerii obiectivelor economice, sociale și politice ale tranzitiei este nevoie ca managementul acesta să se bazeze pe competență, rigoare, pragmatism, coordonare și transparentă, particularizate la fiecare nivel de organizare economico-socială.

Transformarea în mod organizat și eficace a vechiului sistem economic este una din cele mai ample, complexe și profunde sarcini și răspunderi ale managementului românesc.

Managementul joacă un rol esențial în conceperea și implementarea de strategii și politici concrete și eficiente ale tranzitiei la noul sistem, în armonizarea aspectelor economice cu cele financiare, tehnologice, ecologice și sociale, în micșorarea entropiei sistemelor productive, schimbarea mentalității și comportamentului uman, în crearea unui mediu economic favorabil dezvoltării și ridicarea performanțelor sistemului economic.

Făcând parte din instrumentele de stimulare a schimbării, părghile manageriale trebuie să acioneze în mod coerent în cadrul unui sistem economico-social supradimensionat factorial.

În perioada de tranzitie, managementul românesc a fost supus uneia dintre cele mai puternice provocări, anume aceea de a se transforma radical din mers, sub influența unor factori interni și externi, aflați într-o continuă și rapidă schimbare, în plan calitativ și cantitativ.

1. Disfuncționalități manageriale

O analiză atentă a desfășurării actului managerial în România, în cei 15 ani de tranzitie, îndeosebi din punctul de vedere teoretic-metodologic și practic al implementării managementului științific prin obiective și al eficienței transformării sistemelor economico-sociale de mari dimensiuni, ne-a permis deprinderea câtorva aspecte a căror importanță și relevanță pot servi ca element de fundamentare și eficientizare a comportamentului managerial în viitor.

Incoerența și nerealismul diferitelor strategii, politici și programe de dezvoltare

Interdependențele dintre economic și politic, în plan național și internațional, sunt o realitate obiectivă, căreia nici o entitate statală nu i se poate sustrage. Pretutindeni în lume, rațiunea de a fi a politicului este aceea de a formula,

adopta și susține politici publice credibile, reformatoare favorabile dezvoltării economico-sociale, în virtutea cărora accede la putere. Absența unei concepții unitare asupra reformei, a unor strategii, politici și programe coerente, coordonate și realiste, referitoare la procesul de tranziție, în care să fie înscrise obiectivele strategice finale și intermediare și resursele destinate realizării lor, este o cauză majoră a declinului economiei și a standardului de viață al populației; a derutei și nesiguranței. Includerea în programele guvernamentale a unor obiective generale sau confuze, nediscutate deschis cu specialiștii; cu partenerii de dialog social, cu populația, pentru ca aceștia să se poată pronunța asupra lor în cunoștință de cauză, a reprezentat un neajuns major al celei mai mari părți a strategiilor de guvernare.

Practicarea consensualizării strategiilor de dezvoltare economică a țării a fost mai degrabă excepția decât regula. Ca exemplu de consensualizare strategică, la care au participat toate componentele reprezentative ale societății românești, am putea menționa: "Schita tranzitiei la economia de piață", "Strategia de integrare a României în Uniunea Europeană". După cum rezultă din experiența practică, strategia consensualizării are șanse de reușită cu mult mai mari față de una care nu se sprijină pe acceptul unei majorități participative. Alte neajunsuri care s-au manifestat în această perioadă în ceea ce privește domeniul strategiilor se referă la:

- schimbarea frecventă a strategiilor, îndeosebi o dată cu schimbarea de putere sau a ministerelor;
- neducerea la bun sfârșit a unor strategii datoră insuficienței perioadei de timp pentru realizarea acestora;
- plenară de strategii neracordate,

care mai degrabă se manifestă în managementul politic;

- neprofesionalism în fundamentarea și implementarea strategiilor etc.

Greșita înțelegere a rolului statului

De la începutul tranzitiei, s-a apreciat neadecvat rolul statului. Ideea reducerii progresive a rolului acestuia pe măsura liberalizării și democratizării vietii economice, a însemnat practic apariția de fracturi grave în activitatea statului în perioada de tranzitie.

Statul român nu s-a comportat ca un adevărat proprietar, nu a urmărit cum este administrația proprietatea publică, nu a tras la răspundere pe cei pe care i-a mandat să dispună în numele său de această proprietate, atunci când aceștia au desfășurat o activitate necorespunzătoare, când pierderile înregistrate de proprietățile sale au fost suportate de toti cetățenii țării, fără a intra în funcțune responsabilitatea managerială în cel mai adecvat sens.

Slăbirea și chiar degradarea autorității instituțiilor statului, aducerea lor într-o stare de slăbiciune se datează, îndeosebi declinului constant al capacitatii de control exercitat de autoritățile publice, scăderi continue a legitimității deciziilor, competenței, interesului și abilității conducătorilor instituțiilor și întreprinderilor publice în a asigura funcționarea acestora în limitele legalității și asigurării eficienței.

În perioada de tranzitie, verigile administrative, atât la nivelul central cât și pe plan local, s-au multiplicat devenind un instrument de blocare sau tăărăganare a dezvoltării. Verigile biocratice s-au transformat în uriașe rețele de corupție. Practic statul în multe cazuri a acționat neficient, acolo unde ar fi fost cazul să

intervină treptat mecanisme funcționale de piață și din păcate, nu a acționat sau a acționat subperformant în domenii în care rolul său este consacrat (învățământ, sănătate, infrastructură, mediu natural etc.).

Funcționarea defectuoasă a structurilor manageriale

Tranzitia a generat un proces continuu de organizare și reorganizare a guvernului și mai ales, a instituțiilor sale precum și a întreprinderilor (regii autonome și societăți comerciale). În majoritatea cazurilor, au fost făcute noi organizații încă dinainte de a se putea determina eficiența formelor organizatorice precedente. Aceste schimbări au creat un climat de nesiguranță atât pentru manageri, cât și pentru salariați.

Structurile manageriale formate în perioada de tranzitie s-au caracterizat adesea prin lipsă de competență, răspundere și transparentă, generând birocrație și corupție. De asemenea, inconveniența și inconsistenta managementului reformei au fost determinante, atât de mediul economic atipic unei reflectări informaționale pertinente, cât și de neîmplinirile organizațional-institutionale.

Fără structuri manageriale eficiente și performante nu se pot realiza în bune condiții obiectivele reformei.

Folosirea necorespunzătoare a capitalului productiv existent

România nu a reușit să restructureze și să pună în mișcare capitalul productiv existent.

A fost distrusă o bună parte din activele întreprinderilor de stat, având loc un pagubitor proces de dezindustrializare a țării.

Restructurarea și reorganizarea activelor existente în industrie și nu numai

reprezintă un factor important al relansării producției autohtone pe piața internă și la export. Unele din principalele frâne ale accesului întreprinderilor la niveluri ridicate de competitivitate se datorează slabelor elemente de organizare și conducere a proceselor de producție, nealinierea acestora la standardele mondiale actuale.

Concepția potrivit căreia industria României ar reprezenta în totalitate un morvan de fier vechi a adus pagube imense patrimoniului țării și nivelului ei de dezvoltare economico-socială.

Incapacitatea statului de a finaliza, până în prezent o serie de investiții, îndeosebi cu caracter economico-social, începute încă din 1989, a constituit o altă dovadă a slabiei utilizări a activelor pe care le-am avut, a însemnat practic pierdere de avuție națională.

Inconveniențe și disfuncționalități în procesul de privatizare

Procesul de privatizare a întreprinderilor de stat românești, s-a situat până acum într-un cerc vicios. Privatizarea a fost lipsită de claritate științifică privind scopul și metodele folosite, fapt ce a dus la prelungirea și deteriorarea eficacității procesului de privatizare.

Practic, în procesul de privatizare, nu s-a ținut seama de acțiunea legilor cererii și ofertei. Astfel, oferta a fost deosebit de mare în anii 1993-2002, față de ceea ce care s-a menținut la un nivel foarte scăzut. Aceste dezechilibre se datorează, pe de o parte, volumului foarte redus a capitalului autohton, iar pe de altă parte, capitalului străin care, cu puține excepții, a ocolit țara noastră din cauze multiple, între care menționăm: declinul continuu al producției naționale, infrastructuri slabă, degringolada din sistemul finanțier-bancar, birocrația și corupția, insta-

bilitatea legislativă și instituțională, mediu de afaceri neprielnic.

Dezechilibrul dintre cerere și ofertă a determinat ca prețul activelor și acțiunilor să se situeze mult sub nivelul valorii reale, iar prin vânzările la acest preț, a fost grav afectată producția națională, oferind posibilitatea cumpărătorilor să dezafecteze multe capacitați de producție, întrucât din fierul vechi rezultat și vândut pe piața externă putea să obțină sume mai mari decât cele efectiv plătite pe activele respective. Unele unități au suferit prin restrângerea masivă a obiectului de activitate, înlăturându-se astfel concurența românească pe piața internă și mai ales, pe cea externă.

În acest context, deosebit de nefavorabil pentru România, politicienii și funcționarii publici din verigile superioare ale statului, precum și organismele financiare internaționale elaborau legi și programe de accelerare a privatizării sau exercitând presiuni în acest sens, agravând și mai mult situația economică și socială a țării.

Privatizările de masă, prin MEBO au eşuat în cele mai multe cazuri, iar prelungirea procesului de privatizare a generat confuzii, instabilitate și lipsă de interes pentru bunul mers al societăților comerciale.

Distorsiuni între deciziile și acțiunile managementului macro și microeconomic

Încă din primii ani ai tranzitiei, sistemul managerial general a fost despărțit artificial în paliere structurale ale managementului macroeconomiei și microeconomiei. Atitudinea față de ele a fost diferită, de la o perioadă la alta, dar niciodată nu au fost tratate ca reprezentând părți interdependente ale aceluiași sistem.

Liberalismul economic practicat a ajuns la granița anarhiei, nu a putut autoreglă prin pârghiile finanțare-bancare funcționarea eficientă a economiei și restructurarea ei. Adesea a fost abandonat contactul direct cu cei aflați în economia reală, guvernându-se în principal prin instrumente finanțare și monetare macroeconomice, valabile doar într-o economie de piață așezată, normală, nu și într-o economie aflată în tranziție.

Neglijată sau abordată fără profesionalism, economia reală se poate sufoca prin cramponarea de dogme și necunoașterea cerințelor realității.

Atâtă vreme cât problemele economiei reale sunt pierdute din vedere, în virtutea unor principii abstracte ale economiei de piață, cât nu se elaborează și aplică politici industriale selective de dezvoltare a producției nu se va putea opri declinul economiei.

În decursul anilor s-a făcut simțită o perseverență și regretabilă ignorare a realității românești, însușindu-ne în grabă, fără discernământul necesar opinilor și recomandările unor organisme financiare internaționale.

Un exemplu concluziv în această privință a fost recomandarea din partea unor specialiști ai Fondului Monetar Internațional privind restrângerea cererii interne și implicit a consumului intern, făcându-se abstracție de rolul major pe care acestea le au ca factor de creștere economică și de extindere a pieței interne, în condițiile în care nivelul consumului în România oricum era modest. Tot în această ordine de idei, se înscrie și recomandarea referitoare la temperarea creșterii creditului în România, știut fiind că acesta are dimensiuni extrem de modeste și, spre deosebire de alte țări în tranzitie, nu își îndeplinește rolul de factor propulsor al investițiilor și creșterii economice.

Fetișizarea rolului reglator al pieței

În perioada de tranziție, mecanismelor pieței libere și pârghiilor economico-financiare li s-a atribuit un rol determinant, deși ele, nu și-au demonstrat capacitatea de reglare și dinamizare a activității economice în condițiile unei economii emergente sau în criză, și nu numai. Această exagerare a rolului cvasiexclusiv al pieței s-a manifestat printr-o serie de aspecte nefavorabile creșterii sănătoase:

- s-a dat libertate funcționării mecanismelor incipiente și dezordonate ale pieței, fără să fie stabilită în prealabil regulile pieței și fără să se urmărească respectarea acestora;
- liberalizarea forțată a unei mari părți a prețurilor produselor și serviciilor nu a fost însotită de aplicarea unor reglementări antitrust, antimonopol;
- politica monetară bazată pe promovarea unei rate real pozitive a dobânzilor bancare, deși este un instrument foarte bun de alocare a resurselor, a avut perioade în care rata dobânzii era exagerat de mare față de rata inflației, ceea ce a blocat investițiile și creditul pe termen mediu și lung;
- strategia privatizării nu a fost clară în ceea ce privește prioritățile, secvențialitatea sectorială și eficiența acesteia. De exemplu, nu a fost clar dacă privatizăm mai întâi societățile de stat cu pierderi (cum ar fi fost normal după orice logică elementară). De regulă, au fost privatizate societățile de stat profitabile, cele perdante rămânând ca o povară tot mai grea în sarcina publică;
- ingerințele politice în managementul microeconomic, constituie surse de deturări finalității proceselor

economice, desigur, ele sunt mai rafinate, mai puțin susceptibile de a putea fi considerate ca având esență politică, dar provoacă enorme deturări și distorsiuni în sistemul economic;

- preocupări reduse pentru normalizarea diferitelor consumuri (creșterea productivității, modernizarea constructivă și tehnologică a produselor);
- atitudinea față de reformă și schimbare rămâne, în multe cazuri, la nivel declarativ, formal, superficial, pentru că însăși abilitatea managerilor de a provoca și conduce schimbarea sunt limitate.

Insuficienta coordonare a acțiunilor și responsabilităților principalelor centre de decizie

În România există mai multe centre de putere independente (Guvernul, Banca Națională a României, Consiliul Concurenței, ministere, agenții naționale etc.) fiecare cu pretențiile și orgoliile sale, fără însă să existe o coordonare riguroasă a obiectivelor și acțiunilor acestora și fără o răspundere clară asupra deciziilor adoptate, fapt ce are efecte distructive asupra economiei românești. În multe cazuri, decizii importante (referitoare la privatizare) restructurare, finanțarea întreprinderilor au fost amâname sau viciate, datorită lipsei unei corelari între Guvern și celealte instituții de stat.

Diluarea răspunderii, în primul rând, la nivelul Guvernului și al instituțiilor sale, constituie o cauză majoră a situației economice și sociale actuale. În absența unor prevederi legale clare și precise nu există nici vină, nici vinovați, nici sanctiuni pentru consecințele negative ale deciziilor adoptate. Astfel, cei abilați cu putere decizională se mulțumesc doar să ia

decizii fără să analizeze suficient consecințele acestora, rezumându-se să monitorizeze situația, să pună pe seama dificultăților tranzitiei dezechilibrele existenței.

2. Unele remedii posibile

Raționalizarea intervenției statului în economie

Rolul și funcțiile economico-sociale ale statului, în perioada de tranzitie, suscătă încă multe discuții și controverse. Acestea privesc atât conținutul funcțiilor statului cât și modelul, metodele, instrumentele și pârghiile economico-financiare de participare a statului la activitatea economică.

Statul reprezentat prin Parlament, Guvern și prin instituțiile sale, trebuie să creeze condițiile necesare pentru construirea și consolidarea economiei de piață. Contraș comportamentului unor țări dezvoltate, promovarea unui liberalism excesiv și dogmatic, într-o economie de tranzitie, generează haosul și degringolarea, scăderea gravă a producției naționale și a eficienței acesteia, precum și a nivelului de trai al majorității populației.

Doar îmbinarea mecanismelor pieței cu rolul economico-social al statului, pe baza unor scheme complementare ale parteneriatului public-privat reprezintă soluția care duce la succes, așa cum rezultă din experiența actuală a țărilor dezvoltate.

Sansa pentru creșterea nivelului de trai al românilor are la bază două principii esențiale:

- dinamismul economiei trebuie să se bazeze pe mecanisme de piață funcțională, pe preponderența proprietății private combinate cu rolul de coordonare, monitorizare și echilibrul statului;

- este necesar ca statul să intervînă în viața economică și socială din cel puțin trei motive:

- a) menirea statului la nivel central și local este de a crea condițiile legale și institutionale pentru funcționarea unei piețe eficiente în strânsă conlucrare cu elementele componente ale societății civile și cu cerințele unei bune guvernări;
- b) asigurarea echilibrului dintre eficiență economică și justiție și echitatea socială, a coeziunii economico-sociale pe baza unor politici coerente;
- c) reprezentarea intereselor economice, sociale și de altă natură ale României la nivelul instituțiilor internaționale, în condițiile globalizării și provocărilor legate de asigurarea dezvoltării durabile pentru toate țările.

Restructurarea sistemului productiv, îndeosebi a celui industrial în raport cu cerințele curente și de perspectivă ale pieței interne și externe

Restructurarea vizează deopotrivă economia reală și economia nominală, prin stimularea sectoarelor și subsecțoarelor generatoare de progres economic și social, performanță și competitivitate la nivel național și internațional și prin activarea pârghiilor valorice, reducerea ori majorarea taxelor și impozitelor.

Restructurarea sistemului productiv este un proces continuu, întrucât permanent vor exista domenii în care trebuie înlocuită structura veche cu cea nouă recent apărută, datorită progresului științific și tehnic contemporan. Ea este impusă de necesitatea atenuării și eliminării dezechilibrelor provenite, atât

din perioada prerevoluționară, cât și din cea postrevoluționară și de sporirea producției autohtone.

Retehnologizarea industriei, presupune desfășurarea unui proces amplu, complex și de durată, în vederea modificării actualelor structuri tehnice și tehnologice, de modernizare a echipamentelor și tehnologiilor de producție în concordanță cu cerințele actuale și, mai ales, viitoare ale pieței interne și externe și cu cele mai noi cuceriri ale științei și tehnicii mondiale, în scopul creșterii eficienței economice, dezvoltării durabile a economiei românești și ridicării standardului de viață a populației.

Modernizarea tehnologică are un rol fundamental contribuind la ridicarea calității produselor, la reducerea consumurilor materiale și energetice, la îmbunătățirea condițiilor de muncă, la sporirea productivității muncii și a rentabilității, la menținerea pietelor tradiționale și la pătrunderea pe noi piețe. Ea reprezintă cea mai urgentă și mai dificilă sarcină a economiei românești, întrucât majoritatea întreprinderilor se confruntă cu problema deosebit de grea, în etapa actuală, de a asigura fondurile financiare necesare înlocuirii vechilor echipamente și tehnologii uzate fizic și moral și necompetitive.

Retehnologizarea reclamă, resurse umane, financiare și materiale importante, implicarea masivă și activă a cercetării științifice și dezvoltării tehnologice românești, atragerea investitorilor străini și intensificarea transferului de tehnologie.

În absența unor strategii și programe riguroase, viabile, eficiente, la nivelul fiecărei întreprinderi, presiunile de tot felul, fac să apară frecvent pericolul unor false restrukturări, echivalentă cu alocarea și utilizarea resurselor fără suficientă justificare economică, fără a se realiza o

ameliorare a performanțelor economico-financiare.

Reconsiderarea unor sectoare industriale cu tradiție și potențial productiv apreciabil în România trebuie să formeze obiectul unor priorități ale politicilor de reindustrializare în condițiile mecanismelor de piață concurențială.

Privatizarea în condiții de eficiență economică și socială a întreprinderilor de stat

Economia de piață modernă se întemeiază pe proprietatea privată, chiar dacă proprietatea publică deține uneori o pondere destul de mare. Statul deține în proprietate publică doar acele sectoare care sunt strict necesare mersului normal al întregii societăți.

Privatizarea are un rol esențial în procesul de tranziție către o economie de piață, de felul în care o economie realizează privatizarea depinde succesul sau eșecul reformei economice. Pentru ca economia de piață să meargă bine, trebuie să existe competiție și proprietate privată; însă cum nu există posibilitatea pentru a le crea pe amândouă instantaneu, atunci este necesar să se decidă care e mai bine să vină prima, competiția sau proprietatea privată.

Privatizarea se cere legată de politica de restrukturare, înnoire tehnică, redresare și eficientizare a economiei naționale, ca și de ridicarea standardului de viață al populației. Ea poate să contribuie la stimularea inițiativei, îmbunătățirea calității managementului, valorificarea superioară a resurselor, ridicarea calității produselor, productivitatea muncii și a rentabilității, sporirea eforturilor de acumulare și investiții la nivelul întreprinderilor.

Privatizarea întreprinderilor de stat trebuie însă să aibă la bază promovarea

unor metode riguroase de evaluare a patrimoniului întreprinderilor și forme echitabile de transfer al bunurilor publice în sectorul privat. Acest transfer este necesar să se facă pe baza respectării criteriilor de eficiență economică, socială și ecologică. Privatizarea nu poate fi concepută ca un scop în sine, ci ea trebuie urmată din punct de vedere al eficienței și consecințelor economice și sociale care se cer a fi pozitive pentru națiune, deoarece fără ele aceasta este fără sens.

Deși privatizarea s-a regăsit de fiecare dată între cerințele exprimate de organismele financiare internaționale, ca o principală condiție ce trebuie să fie îndeplinită pentru acordarea tranșelor de împrumut, totuși acest fapt nu a dus, din păcate, nici la accelerarea procesului de privatizare și nici la o privatizare de calitate.

Desigur, există și cauze obiective care au împiedicat vânzarea întreprinderilor de stat la valori cât de cât normale. Degradarea situației financiare a întreprinderilor de stat, determinată de acumularea de datorii către bănci și buget, a dus la prețuri extrem de mici.

Întârzierea procesului de privatizare, determină prelungirea procesului de restructurare tehnologică, precum și adâncirea decalajelor tehnico-economice față de întreprinderile din țările cu economie de piață modernă, cu care întreprinderile românești trebuie să concureze pe piața mondială.

Privatizarea infrastructurii în prezent ca de altfel și a altor sectoare ale economiei naționale ridică problema raportului dintre investițiile autohtone și străine, dintre capitalul național și cel străin, în noile condiții create de intensificarea proceselor de integrare economică și globalizare, ceea ce nici pe departe nu înseamnă o neglijare a promovării

intereselor economiei naționale, cu atât mai mult cu cât transnaționalizarea unor factor de producție este menită să răspundă cererilor dezvoltării durabile pentru toți, să diminueze decalajele dintre țările bogate și sărace, să transforme dindeziderat teoretic în fapt principiul reducerii discrepanțelor economice, sociale, tehnologice și ambientale dintre țări.

Îmbunătățirea funcționării guvernării corporative

La desfășurarea activității economice și sociale de către fiecare întreprindere participă mai mulți actori economici, care sunt direct sau indirect interesați în existența și profitabilitatea ei, și anume: acționarii, managerii, salariații, clienții și furnizorii, băncile, administrațiile locale, guvernul etc.

Scopul guvernării corporative îl constituie ridicarea profitabilității acțiunilor întreprinse prin armonizarea intereselor și evitarea conflictelor dintre actorii economici și sociali, conflicte ce au efecte dăunătoare nu numai asupra companiei, ci și asupra întregii activități economice și sociale.

Performanțele întreprinderii depind de exercitarea cu profesionalism și bună intenție a atribuțiilor și competențelor și de asumarea răspunderii pentru rezultatele deciziilor și acțiunilor întreprinse de către toți actorii economici și sociali.

Guvernarea corporativă se bazează pe acționariatul și managementul modern, respectiv coparticiparea la fundamentarea și aplicarea actului decizional a tuturor celor implicați în afacerea respectivă, indiferent dacă sunt sau nu proprietari. Contrapunerile dintre acționari, manageri și angajați au avut în totdeauna efecte contraproductive pentru toți actorii economici.

Guvernarea corporativă poate și tre-

buie să contribuie la crearea unui nou mediu economico-social de piață, care să favorizeze acțiunea tuturor întreprinderilor angrenate în producerea, repartitia, schimbul și consumul bunurilor și serviciilor, în direcția creșterii performanțelor economice.

Fără o guvernare corporativă eficientă, România nu poate atrage capitalurile necesare restructurării și dezvoltării durabile a economiei.

O guvernare corporativă eficientă va fi în măsură să atragă capitalurile necesare în vederea restructurării efective și cât mai rapide a întreprinderilor.

Conducerea corporativă are posibilitatea să orienteze pârghiile economico-financiare spre dezvoltarea producției naționale de bunuri și servicii care constituie fundamentalul oricărei economii. Ea poate asigura valorificarea avantajelor comparative prin crearea unor segmente și întreprinderi competitive în industrie, agricultură, construcții, servicii.

Conducerea corporativă are menirea și posibilitatea să acționeze cu prioritate în direcția redresării activității productive și să focalizeze pârghiile politicilor finanțier-valutare și monetare în economia reală.

Bibliografie

- Achim, S. [2000] - *Patru ani de trândăveală, scandaluri și privilegii*, în: Adevărul, nr. 3247.
- Bran, P. [1997] - *Lipsa înclinației spre reformă*, în: Adevărul economic, nr. 31.
- Catană, D.; Catană, Al. [1994] - *Comportamentul managerial*, în: Economistul, nr. 446.
- Drumea, V. - *Modernizarea a fost șansa menținerii competitivității pe piața externă a SC "Arctic" SA Găești*.
- Dumitrescu, M. [1996] - *Reacții manageriale la procesele de schimbare*, în: Tribuna economică, nr. 26 și 27.
- Dumitrescu, M. [2000] - *Managementul reformei*, în: Opinia națională, nr. 275.
- Fotache, V. [2000] - *Ordonanțele de urgență au consecințe dăunătoare în procesul privatizării*, în: Adevărul, nr. 3138.
- Halperin, M.H. [1994] - *Garantarea democrației*, în: Sinteza, nr. 100.
- Ion, M. [1999] - *Modele ale guvernării corporative*, în: Revista română de economie, IEN, nr. 1-2.
- Mereuță, C. [1996] - *Parteneriatul social pentru restructurare*, în: Tribuna economică, nr. 17.
- Mereuță, C.; Joița, P. - *5 principii ale parteneriatului social pentru restructurarea societăților comerciale*, în: Caiete de management.
- Popescu, M. [2000] - *Conel, riscuri și consecințe ale divizării*, în: Adevărul economic, nr. 18.
- Russu, C. [1996] - *Cerinte, realități și perspective manageriale în procesul de tranziție. Exigențele privind managementul*, în: Tribuna economică, nr. 25, 27, 28 și 32.
- Zaman, Gh. [2000] - *Rigoare strategică, optimism ponderat*, în: Opinia națională, nr. 276.
- Zaman, Gh.; Bratu, I. [1996] - *Restructurarea societăților comerciale*, editor: Tribuna economică.
- Zvirjinschi, E. [1999] - *Managerii și privatizarea*, în: Adevărul economic, nr. 32.
- (...), [1994] - *Dezvoltarea managementului în România*, în: Adevărul economic, nr. 46.
- (...), [1999] - *Promovarea interesului național dincolo de frazele sfărăitoare*, în: Adevărul economic, nr. 13.
- (...), [2000] - *Eficientizarea, criteriu fundamental al restructurării industriei*, în: Tribuna economică, nr. 10.
- (...), [2000] - *Propuneri de îmbunătățire a climatului investițional formulate de Foreign Investors Council*, în: Adevărul economic, nr. 1.