

**PROPUNEREA MODELULUI DE MANAGEMENT ANTICRIZĂ
PENTRU ÎNTREPRINDERILE DE TRANSPORT AUTO
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

*Sergiu PASCARU¹, doctorand,
Universitatea Tehnica a Moldovei*

Promovarea unui model de management anticriză eficient în întreprinderile de transport auto din Republica Moldova va permite gestionarea corespunzătoare a crizelor apărute și depășirea, cu eforturi minime, a consecințelor acestora. Ca urmare a analizei efectuate de către autor în cadrul întreprinderilor de transport auto din Republica Moldova, constatările au fost următoarele: în majoritatea întreprinderilor nu este stabilit în modul corespunzător locul managementului anticriză în organigramă; nu sunt formulate strategiile anticriză și nu există Planuri anticriză; sarcinile și responsabilitățile în domeniul managementului anticriză nu sunt definite; nu se calculează riscurile de faliment și nu se aplică metodele economico-matematice pentru gestionarea crizelor etc. Astfel, în articol se propune un set de măsuri, la nivel microeconomic, de implementare/perfecționare a managementului anticriză în întreprinderile de transport auto autohtone. Este de notat că, aceste măsuri au fost sistematizate de autor în baza analizei literaturii de specialitate în domeniu (în special celei din Federația Rusă și UE), precum și diagnosticii managementului anticriză.

Cuvinte-cheie: management, criză, management anticriză, întreprindere de transport, model, plan anticriză.

Promoting an efficient anti-crisis management model in the Moldovan auto companies will contribute to a proper management of the emerging crises and overcoming of their consequences, with minimal effort. As a result of the assessment carried out by the author in the auto transport enterprises of the Republic of Moldova, the outputs were as follows: in most enterprises the place of anti-crisis management in the organizational chart is not properly established; no anti-crisis strategies are formulated and there are no anti-crisis plans; tasks and responsibilities in the field of anti-crisis management are not defined; bankruptcy risks are not calculated and economic and mathematical methods for crisis management are not applied. Thus, the article proposes a set of measures, at microeconomic level, for the implementation / improvement of the anti-crisis management in the local auto transport enterprises. It is noteworthy that these measures were systematized by the author based on the analysis of the specialized literature in the field (especially from the Russian Federation and EU), as well as the diagnosis of the anti-crisis management.

Keywords: management, crisis, anti-crisis management, transport enterprise, model, anti-crisis plan.

JEL Classification: G32, H12.

Situația de criză, creată în cadrul întreprinderilor de transport auto din Republica Moldova, este direct influențată și de situația economică nefavorabilă în Republica Moldova.

În prezent, economia Republicii Moldova se confruntă cu simptomele unei crize economice. Profunzimea acesteia este demonstrată de încetinirea dezvoltării tuturor sectoarelor economiei, contractarea cererii agregate de consum pe fundalul reducerii remitențelor, a comerțului exterior, precum și majorarea deficitului bugetar.

În condițiile amplificării distorsiunilor de ordin economic și financiar înregistrate în economia Republicii Moldova, inclusiv în economiile CSI și UE, înrăutățirea situației în țara noastră a fost provocată atât de factori externi, cât și cei interni:

I. *Situația geopolitică nefavorabilă în regiune*, care a avut ca consecințe:

- scăderea exporturilor în rezultatul reducerii cererii din partea principalilor parteneri de export ai Republicii Moldova, impunerii embargoului de către Federația Rusă la unele produse originare din Moldova, precum și scăderii prețurilor mondiale la produsele agricole;

- micșorarea ritmului de creștere a fluxului investițiilor străine directe în economia națională, ca urmare a apariției crizei în țările de origine și mediului de afaceri neatractiv în Republica Moldova;

- criza economică în regiune, în special în economiile CSI etc.

II. *Criza financiar-bancară din Republica Moldova*, care a avut ca consecințe:

- deprecierea monedei naționale, determinată de problemele în sectorul bancar, diminuarea exporturilor și remiterilor valutare de peste hotare, și fluctuațiile dolarului SUA pe piețele valutare internaționale;

- creșterea ratei inflației determinată de devalorizarea monedei naționale, majorarea tarifelor pentru energia electrică, creșterea prețurilor la unele produse alimentare și nealimentare;

- micșorarea rezervelor valutare a țării și creșterea datoriei de stat etc.

În perioada ultimilor ani dinamica indicatorilor macroeconomici de bază din Republica Moldova demonstrează foarte clar prezența unor simptome de criză economică, pentru depășirea căreia se cere promovarea setului de măsuri concrete, reale și eficiente pentru a fi întreprinse într-un termen scurt și mediu de timp.

În acest context, Guvernul Republicii Moldova trebuie să realizeze un set de măsuri urgente de stabilizare și relansare a economiei naționale, obiectivele propuse, capabile să producă un impact pozitiv și să prevină/atenueze efectele crizei, fiind următoarele:

1. Neadmiterea aprofundării în continuare a crizei;

¹© Sergiu Pasaru, e-mail: sergiu.pasaru.87@mail.ru

2. Readucerea dezvoltării economiei pe o traiectorie de creștere;
3. Fortificarea premiselor pentru dezvoltarea economiei sustenabile și asigurarea stabilității economice a acesteia.

Creșterea economică din ultimii ani, bazată preponderent pe remitențe și consum, nu este acceptabilă ca model de dezvoltare economică a Republicii Moldova, dar nici nu mai poate fi în continuare asigurată, în special din motivul reducerii dramatice a remitențelor și deprecierei valutei naționale.

Criza economică a demonstrat încă o dată că modelul actual de creștere economică din Republica Moldova nu este durabil. Or, sarcina Guvernului Republicii Moldova în prezent este nu doar de a salvarda acele sectoare și întreprinderi, care au fost afectate în lanț de efectele crizei, prin crearea unor condiții propice funcționării și extinderii, dar și de a promova un *model de creștere economică, bazat pe investiții, competitivitate și promovarea exporturilor*.

În prezent, cea mai mare carență a întreprinderilor de transport auto este viziunea strategică și tactică neclară asupra gestionării crizei și lipsa unui Plan anticriză, care să identifice mecanismul și modalitățile de soluționare a problemelor întreprinderii și să ofere o abordare sistemică pentru depășirea crizei.

În baza analizei literaturii de specialitate în domeniu (în special celei din Federația Rusă și UE), pentru întreprinderile din sectorul vizat se propune următorul model de management anticriză (*figura 1*).

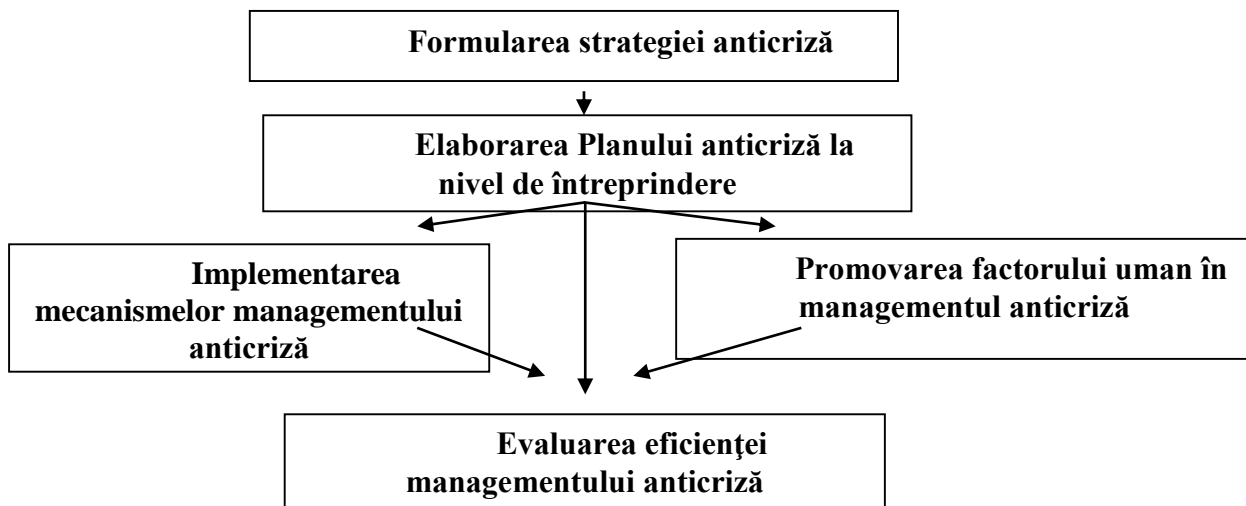


Figura 1. Modelul managementului anticriză propus pentru întreprinderile de transport auto din Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor.

Mai jos se prezintă descrierea componentelor modelului propus:

I. Formularea strategiei anticriză

Stabilirea și aplicarea strategiei anticriză este responsabilitatea primordială a top-managementului, calitatea strategiei adoptată, reflectând fidel capacitatea managerială de a forma baza pe care se va înscrie în continuare evoluția întreprinderii.

În opinia noastră, numai practicând o conducere bazată pe utilizarea strategiilor anticriză bine definite și argumentate, managerii vor putea asigura o conducere bazată pe realizarea unei înalte performanțe, evitând folosirea de metode și tehnici depășite, care, ca regulă, condiționează performanțe slabe sau chiar pot conduce la falimentul întreprinderii.

Desigur, cea mai mare problemă pentru orice manager este formularea unei strategii anticriză adecvate pentru întreprindere, ceea ce este un proces dificil.

Astfel, în calitate de strategie anticriză, se propune *strategia de redresare*, care se caracterizează prin faptul că în cadrul întreprinderii se stabilesc obiectivele strategice la nivelul obiectivelor stabilite într-o perioadă anterioară, dar superioare obiectivelor stabilite în perioada imediat precedentă. Aceste strategii se adoptă după anumite perioade în care organizația a înregistrat un anumit declin și dorește să revină la nivelul realizărilor dintr-o perioadă în care potențialul acesteia era eficient exploatat [1].

Cert este faptul că, fără o strategie anticriză bine definită, întreprinderile de transport auto din Republica Moldova vor reuși săiasă din zona de pierderi, săsporească competitivitatea și să-și asigure eficiență economică, activitatea acestei întreprinderi fiind orientată doar spre supraviețuire și nu spre o dezvoltare sustenabilă și stabilă de lungă durată.

II. Elaborarea Planului anticriză la nivel de întreprindere

Un plan anticriză nu este altvedecît un plan de dezvoltare ulterioară a întreprinderii, care are la bază strategia anticriză, iar pentru implementarea acestuia este necesar a fi detaliate măsurile de realizare a acțiunilor propuse pentru depășirea consecințelor crizei în întreprindere, obiectivul final fiind sporirea competitivității și creșterea eficienței economice.

Elaborarea Planului anticriză pentru o întreprindere avea un șir de *avantaje*:

1. Întreprinderea poate controla situația și să monitorizeze rezultatele pozitive și negative.
2. Întreprinderea poate să evite scoaterea capitalului și activelor, mărirea cheltuielilor etc.
3. Întreprinderea poate să evite introducerea procedurii de faliment.
4. Întreprinderea poate dezvolta direcțiile de perspectivă ale afacerii.

Dar pot exista și anumite *dezavantaje*, ca urmare a elaborării Planului anticriză la întreprindere:

1. Un Plan anticriză elaborat incorect poate conduce la falimentul întreprinderii.
2. Un Plan anticriză trebuie realizat și să nu rămână doar pe hârtie.
3. La realizarea Planului anticriză este important de luat decizii prompte.

III. Implementarea mecanismelor managementului anticriză

În scopul implementării eficiente a mecanismelor managementului anticriză, autorul propune modelul procesual al managementului anticriză, care constă din 8 blocuri majore de activități (figura 2).

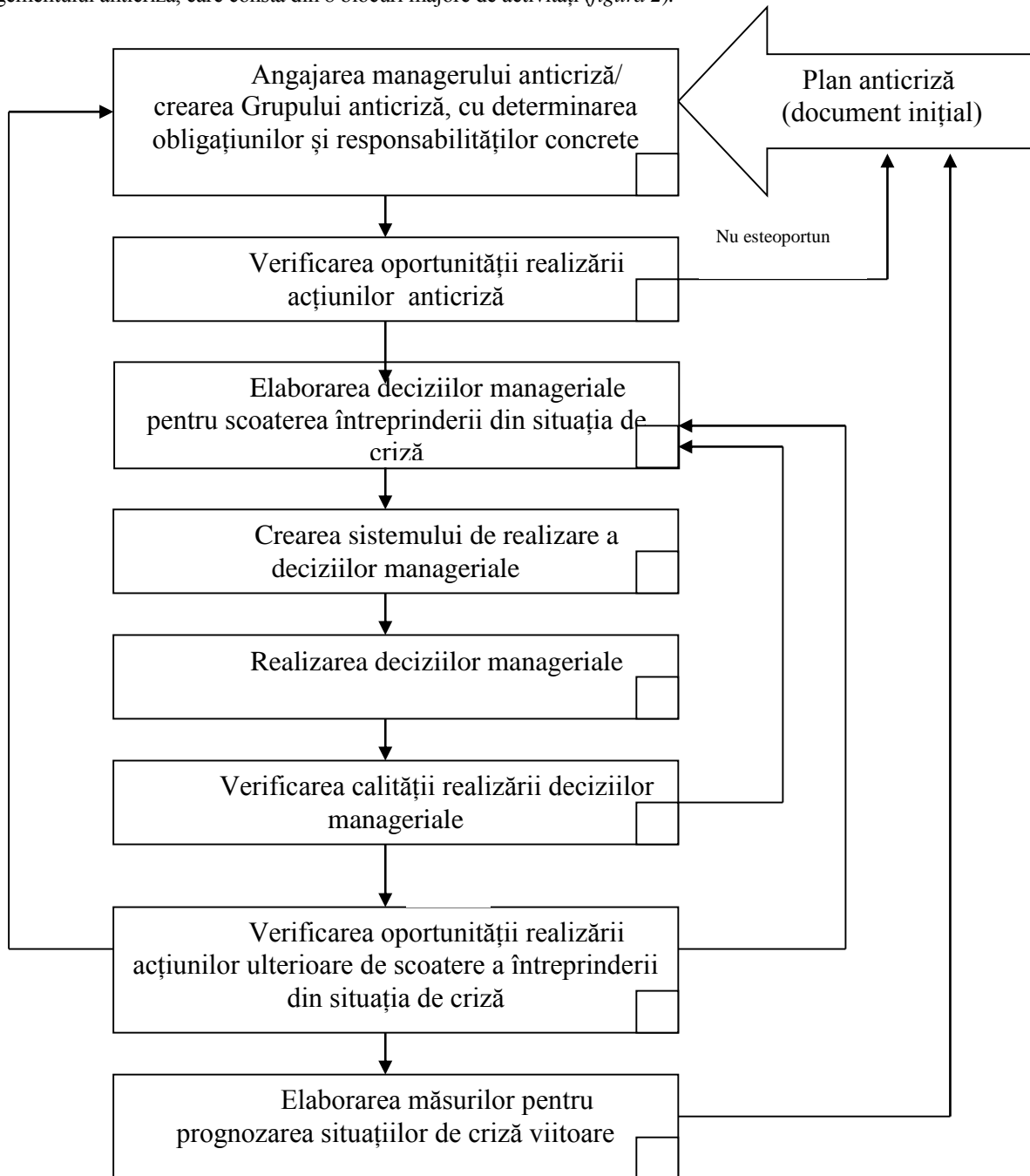


Figura 2. Modelul procesual al managementului anticriză pentru întreprinderile de transport auto din Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor.

În opinia noastră, avantajele modelului procesual propus sunt următoarele:

- este format un algoritm clar pentru gestionarea crizei și depășirea consecințelor acesteia
- va permite implementarea managementului anticriză în întreprindere
- este bazat pe Planul anticriză al întreprinderii
- sunt sistematizate etapele de gestionare a crizei în întreprindere.

IV. Promovarea factorului uman în managementul anticriză

Reieșind din practica mondială, menționăm că, în majoritatea organizațiilor de talie mare și mijlocie din lume, există o subdiviziune specializată în gestiunea crizelor. În dependență de mărimea organizației și importanța acordată managementului anticriză, aceste funcții pot fi realizate de către o direcție, departament, manager anticriză.

În contextul celor expuse, pentru întreprinderile de transport auto din Republica Moldova se recomandă introducerea postului de *manager anticriză*, cu următoarele funcții specificate în Fișa de Post:

- Efectuarea periodică a diagnosticării anticriză a întreprinderii.
- Implementarea unui model eficient al managementului anticriză.
- Formularea strategiei anticriză și elaborarea Planului anticriză a întreprinderii
- Asigurarea implementării eficiente a strategiei, în conformitate cu Planul anticriză
- Evaluarea performanțelor managementului anticriză.
- Pregătirea documentației legate de managementul anticriză etc.

Ținând cont de specificul activității managerului anticriză, se consideră cel mai eficient ca acesta să fie subordonat Directorului general al întreprinderii.

În caz dacă criza la întreprindere va căpăta un caracter foarte adânc și de lungă durată, atunci se propune crearea *Grupului anticriză*, ce va include 3-5 manageri din întreprindere, cu atribuțiile menționate mai sus.

V. Evaluarea eficienței managementului anticriză

În condițiile economiei de piață este importantă nu numai implementarea sau perfecționarea managementului anticriză, ci și evaluarea periodică a eficienței acestuia, exprimată prin comensurarea efectelor obținute cu eforturile făcute.

În viziunea noastră, evaluarea eficienței managementului anticriză la întreprinderile de transport auto din Republica Moldova este importantă pentru a aprecia dacă strategia anticriză a fost selectată corect, dacă Planul anticriză este operațional, dacă abordarea procesuală a managementului anticriză este implementată, dacă activitatea managerului anticriză este eficientă etc.

Eficiența managementului anticriză se caracterizează prin gradul de influență a interacțiunilor manageriale asupra factorilor de criză în corelație cu resursele consumate [2].

Admitem că $f(U_1, U_2, \dots, U_n)$ este funcția ce caracterizează starea sistemului, iar $U_i (i, 1, \dots, n)$ sunt valorile indicatorilor sistemului, care reflectă factorii de criză anumiți.

Managementul anticriză poate fi formal exprimat prin modificarea parametrilor U_i în direcția îmbunătățirii. Astfel, se schimbă funcția $f(\dots)$, exprimând creșterea Δf . Vom nota prin E_{ma} – eficiența managementului anticriză, iar $\sum R$ – suma totală a resurselor.

În acest caz, eficiența managementului anticriză poate fi determinată conform formulei:

$$E_{ma} = [\Delta f(U_1, U_2, \dots, U_n)] : (\sum R) \quad (1)$$

Dacă resursele consumate vor fi prezentate în valoare bănească, atunci eficiența managementului va fi exprimată în efectul util obținut la 1 leu cheltuit.

După autor, metodologia expusă mai sus poate fi aplicată de către întreprinderile de transport auto din Republica Moldova pentru evaluarea eficienței managementului anticriză.

Concluzie. Reieșind din diagnosticarea economico-financiară a întreprinderilor de transport auto din Republica Moldova, în viziunea noastră, este strict necesară elaborarea a unui model de management anticriză eficient, care va permite gestionarea corespunzătoare a crizelor apărute și depășirea consecințelor acestora.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Note de curs. Chișinău: ULIM, 2013. 250p.
2. Mihalachi R. Gestiunea situațiilor de criză financiară la întreprinderile din Republica Moldova. Teza de doctor în economie. Chișinău: USM, 2012. 194p.