

**UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U. 658.11(498):005(043.2)=135.1/G13

**GÂF-DEAC Maria**

**PARTICULARITĂȚILE ORGANIZĂRII  
GESTIUNII CORPORATIVE ÎN ROMÂNIA**

**Specialitatea 251.03 - Economie și management în  
domeniul de activitate**

**Autoreferatul  
tezei de doctor în științe economice**

**Chișinău, 2015**

Teza a fost elaborată la Catedra Business și Administrare, REI și Turism  
a Universității Libere Internaționale din Moldova

**Conducător științific:**

**ROȘCA Petru**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**BABII Leonid**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

**TALABA Ion**, doctor în economie, cercetător de gradul I (România)

**Componența Consiliului Științific Specializat:**

**BURLACU Natalia**, *președinte*, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**DRĂGĂLIN Iuliana**, *secretar științific*, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**ȚÂU Nicolae**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**CATAN Petru**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

**HURLOIU Ion Iulian**, doctor în științe economice, București (România)

**TCACI Corolina**, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 07 iulie 2015, ora 10.00, în ședința Consiliului Științific Specializat  
D34-521.03–04 în cadrul Universității Libere Internaționale din Moldova, pe adresa: 2012,  
Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab, nr.52, biroul 212.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca ULIM și pe pagina Web a  
CNAA [www.cnaa.md](http://www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 05 iunie 2015.

**Secretar științific  
al Consiliului Științific Specializat**  
doctor în științe economice,  
conferențiar universitar

**DRĂGĂLIN Iuliana**

**Conducător științific**  
doctor habilitat în științe economice,  
profesor universitar

**ROȘCA Petru**

**Autor**

**GÂF-DEAC Maria**

## I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei.** Actualitatea temei cercetării este dată de faptul că gestiunea corporativă reprezintă unul dintre conceptele moderne de organizare și conducere care arată tendința de aplicare generalizată în țările dezvoltate și care are impact asupra tuturor aspectelor societății, iar de particularitățile sale în România este strict necesar să se țină seama în programele de dezvoltare economico-socială pe baze competitive și sustenabile. Această temă este îndeosebi actuală deoarece în urma reformei complexului economiei naționale, după 25 de ani de la schimbarea sistemului politic și economic în România, prin trecerea la economia descentralizată de piață, noua realitate macroeconomică din Europa dezvoltată și din lume impune aplicarea sistemelor noi de organizare managerială, prin procesul renovării managementului și introducerea gestiunii corporative a firmelor, ținând cont de descoperirea particularităților aplicării acesteia, fapt ce determină pe deplin oportunitatea temei date. Nivelul de studiere a temei gestiunii corporative în România este încă scăzut, iar pentru a elimina decalajul față de managementul performant aplicat cu succes în țările dezvoltate este nevoie, cât mai curând, să se efectueze cercetări în domeniu axate pe doctrine, concepții, principii elaborate până în prezent de savanți cu nume notorii în domeniul modelelor de management strategic ori cunosători în dezvoltarea potențialului managerial corporativ al firmei.

Problema abordată are o actualitate deosebită în cerința expresă de a avea la îndemână instrumente manageriale de motivare pentru atragerea investițiilor străine în România într-un climat credibil de afaceri, transparent, etic, fără conflicte de interese și corupție, ceea ce se poate realiza prin introducerea pe plan național a gestiunii corporative în firme, organizații, instituții etc. Importanța problemei abordate se dovedește și prin faptul că marile firme de investiții moderne de pe plan mondial își dau seama de potențialul României de a deveni un lider regional, dar pentru a-și atinge pe deplin acest potențial România trebuie să continue să facă progrese în ceea ce privește climatul investițional și de business, ceea ce se poate concretiza și prin aplicarea gestiunii corporative. Totodată, actualitatea și importanța cunoașterii particularităților gestiunii corporative sunt subliniate de nevoia urgentă de a asigura cadrul național de investiții interne și străine, în condițiile în care investitorii caută o piață stabilă, transparentă și predictibilă – cu costuri și beneficii clare, fapt care permite racordarea deplină a țării la spațiul comunitar european.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.** Noțiunea și concepția de gestiune corporativă reprezintă subiectul unor studii și analize ale specialiștilor în domeniu, fiind justificate de nevoia cunoașterii particularităților organizării sale,

cât și a implicațiilor fenomenului deciziilor subiective, care determină corupția la nivel național, european și internațional, iar pe această bază, fiind posibil a se stabili acțiuni și măsuri eficiente, absolut necesare, de prevenire și combatere a greșelilor în organizare și conducere. Cauzele principale de management negativ și a lipsei organizării gestiunii corporative sunt: preocuparea, cu precădere, a executivului fiecărei firme pentru propriile interese; proprietarii întreprinderilor sunt separați de managementul firmei sau companiei; managementul firmei acționează, frecvent, în numele intereselor proprii și mai puțin în interesul acționarilor; costurile pentru acțiunile în cadrul direcțiilor de interes stabilite ale firmei sunt suportate de acționari, nu de executivul sau de managementul întreprinderii. Nivelul exagerat de salarizare a membrilor din conducerea întreprinderii arată inegalități ale veniturilor între manageri și acționari. Independența administratorilor nu este întotdeauna respectată, iar acționarii au atitudine pasivă față de problemele și evoluția firmei, situație în care administratorii pot lua decizii mai mult personale, nefundamentate, dăunătoare bunului mers al companiei.

Cele menționate mai sus au determinat necesitatea cercetării temei privind particularitățile organizării gestiunii corporative în România, iar drept bază teoretică și metodologică a studiului au servit lucrările științifice ale savanților străini și autohtoni: Black F., Battiston S., Cadbury A., Cassano R., Samuelson P., Shleifer A., Spence M., Perlmutter V.H., Purnanamdam A., Treynor L.J., Vishny R.A., Wagner P., Franks J., Fries S., Ira M.M., Lane T., McConnell J.J., McGee R.W., Magdi R.I., Mathiesen M., Mazer C., Gandini G., Glattfelder B.J., Turnbull S., Burlacu N., Bostan I., Dobroțeanu C.L., Drăgălin I., Hâncu V., Pânzari S., Polearuș V., Roșca P., Stratan A., Spinei I., Tcaci C., Țâu N., Țurcanu G. ș.a. Suportul informațional al cercetărilor îl constituie publicațiile unor organisme și instituții precum INS, camerele de comerț, OECD, CEE-UE etc.

**Scopul și obiectivele lucrării.** *Scopul tezei* constă în cercetarea particularităților organizării gestiunii corporative în România, luarea în considerare a experienței internaționale de introducere și aplicare a gestiunii corporative pe plan național, conceperea științifică a metodelor de identificare a particularităților organizării gestiunii corporative în România, identificarea problemelor existente de organizare și conducere în întreprinderile românești și odată cu stabilirea soluțiilor pentru problemele critice să se poată trece la elaborarea aspectelor metodologico-aplicative ale renovării managementului firmelor în România.

Pentru realizarea scopului propus au fost determinate următoarele *obiective*:

- identificarea și analiza particularităților organizării gestiunii corporative în România, în plan european și internațional din punct de vedere al garanțiilor de sustenabilitate economică oferite;

- conceptualizarea aspectelor particulare și generale privind performanța firmelor prin gestiune corporativă în țările dezvoltate;
- delimitarea în teoria, în practica economică și managerială națională a modului de organizare a gestiunii corporative;
- reconceptualizarea organizării sistemului de gestiune corporativă în România prin descoperirea esenței particularităților și a funcțiilor manageriale noi în economia națională;
- constituirea unui ansamblu de cunoștințe pentru formarea relațiilor corporative în procesul de renovare a managementului actual spre a ajunge la unul performant în firmele din România.

**Metodologia cercetării științifice** a tezei se bazează pe aplicarea diverselor metode de cercetare cum sunt: observația științifică, inducția și deducția, metodele grupării, analiza și sinteza, reprezentarea grafică, clasificarea, comparația, metodele statistice și economico-matematice.

**Noutatea și originalitatea științifică** este determinată de scopul, sarcinile și metodele cercetărilor, de rezultatele obținute în urma investigațiilor efectuate în teză și include următoarele elemente inovaționale:

- reconceptualizarea metodelor de management specific și argumentarea elaborării unei teorii avansate a dezvoltării întreprinderilor din România pe baza gestiunii corporative;
- determinarea unui sistem de evaluare și gestiune a responsabilității sociale corporative a marilor întreprinderi de tip corporații multinaționale aflate pe teritoriul țării;
- argumentarea necesității perfecționării cadrului legislativ și normativ cu privire la identificarea și combaterea conflictelor de interese și a abuzurilor decizionale subiective în cadrul firmei, contrare intereselor acționarilor;
- argumentarea necesității elaborării și implementării unui model integrat, generalizat de gestiune corporativă, a unui document reglementativ cu măsuri practice de reglementare nouă, modernă a comportamentului corporativ al întreprinderilor;
- efectuarea analizei influenței structurilor de resurse umane și manageriale a corpului de agenți, de schimbare economică în cadrul firmei, pe baza principiilor gestiunii corporative;
- fundamentarea științifică a bazei teoretico-metodologice a gestiunii corporative din punct de vedere al impactului economico-social, al funcționării transparente și etice a firmelor

din economia modernă prin aplicarea particularităților organizării gestiunii corporative în România;

- determinarea direcțiilor de perfecționare și dezvoltare a structurilor și relațiilor de gestiune corporativă reieșite din aplicarea particularităților de organizare și conducere etică a firmelor pentru a fi performante și sustenabile;
- crearea unui cadru de stimulare și responsabilitate social-corporativă a participanților în cadrul sistemului corporativ de conducere a firmelor în numele și interesele acționarilor.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în *fundamentarea* din punct de vedere științific și metodologic a particularităților organizării gestiunii corporative în România, *ceea ce a condus la elaborarea* indicatorilor și a unui model integrat, generalizat de gestiune corporativă, *în vederea aplicării* prevederilor unui document reglementativ cu măsuri efective pentru comportamentul corporativ al întreprinderilor, ferite de corupție, pe baze etice, transparente și sustenabile.

**Semnificația teoretică** constă în sistematizarea abordării teoretice asociate conceptului de gestiune corporativă; propunerea definiției categoriei de gestiune corporativă; evidențierea principalelor particularități ale organizării gestiunii corporative în România prin intermediul cărora, fiind luate în calcule strategice și tactice, se poate efectua internaționalizarea firmelor autohtone, intrarea lor competitivă în procesul de globalizare fără afectarea sustenabilității economiei românești. Cercetările efectuate formează cadrul teoretic pentru investigațiile științifice viitoare. Teza poate fi propusă ca sursă bibliografică în procesul didactic din instituțiile de învățământ economic superior. Lucrarea poate servi ca suport teoretic și metodologic în procesul de instruire a specialiștilor în domeniul economiei și managementului din sistemul universitar, de masterat și doctorat.

**Valoarea aplicativă a lucrării** este determinată de concluziile făcute și posibilitatea utilizării propunerilor elaborate care au drept scop obținerea beneficiilor de către economia națională prin perfecționarea managementului pe baze corporative, prin aplicarea modelului de eficientizare a muncii managerilor. Rezultatele obținute, concluziile și recomandările autorului vor contribui la sporirea investițiilor străine în România, creșterea capitalului românesc atras în economie, reducerea fenomenului corupției din cauza managementului tradițional greșit și subiectiv aplicat în mediul economico-social din România, recomandarea modelului de eficientizare a muncii de organizare și conducere corporativă în cadrul firmelor, bazat pe transparență și etică.

**Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:** argumentarea importanței managerial-economice a renovării gestiunii corporative a firmelor în condițiile dezvoltării economiei naționale și a societății bazate pe cunoaștere; stabilirea premiselor de restructurare pentru modernizarea gestiunii generale a firmelor; evaluarea și identificarea relațiilor corporative în rândul managerilor; elaborarea conceptului de model de gestiune corporativă a firmelor; recomandarea modelului de eficientizare a realizării muncii de organizare și conducere corporativă în cadrul firmelor, bazată pe transparență și etică.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultatele obținute, concluziile și recomandările, elaborate în teză, au fost preluate și implementate în cadrul firmelor aparținând Confederației Patronatul Român, în SNS Salrom București, Xannat Minerals SRL București, la firma S.C. ARAR București, care are ca obiect de activitate consultingul managerial, în grupul de firme Creative P.F.M. Publishing București, firma Dinamic Company SA din Măgurele–Ilfov, respectiv în cadrul Fundației pentru Dezvoltare Bazată pe Cunoaștere, în filialele din Pitești și București, precum și în alte firme și organizații. Rezultatele investigațiilor sunt aplicate în procesul de instruire a studenților și masteranzilor în domeniul economiei și managementului, în programul de management financiar-contabil din cadrul Universității “Spiru Haret” București, iar unele recomandări pot fi utilizate în activitatea Bursei de Valori București.

**Aprobarea rezultatelor științifice.** Rezultatele cercetărilor științifice și ideile de bază ale tezei au fost prezentate la conferințele științifico-practice atât naționale, cât și internaționale, printre care putem menționa următoarele: Conf. Națională cu tema „Echilibre și dezechilibre ale pieței românești în perioada actuală”, București, 2012; Conf. Științifică Internațională cu tema „Strategii de dezvoltare socioeconomică a societății în condițiile globalizării”, Chișinău: ULIM, 2012; Conf. șt. practică Internă cu tema „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Chișinău: ULIM, CISE, 2013; Intl. Conf. Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century -, Perspectives on 2020. Europe, Pitești: C. Brâncoveanu University, 6-7 November 2014; Conf. Naț. Politica fiscală a României și influența acesteia asupra dezvoltării societății românești. București: Universitatea Creștină D. Cantemir București, Academia Română, 28-30 mai 2014; Conf. de management, contabilitate și informatică de gestiune, Mamis 2014, Orizont 2020: O economie inteligentă pentru viitorul orașelor inteligente, București: Univ. “Spiru Haret”, CCDMCIG, 27 mai 2014 ș.a.

**Publicațiile la tema tezei.** Ideile fundamentale și conținutul de bază la tema investigată au fost publicate de autoare în 28 lucrări științifice și metodicodidactice cu un volum total de 28,45 c.a., din care 2 monografii: „Particularitățile organizării gestiunii corporative în România”.

Chișinău, : ULIM, 2014. -310 p. și „Management corporativ”. București: Editura FMP. 2015.- 259 p.

**Volumul și structura tezei.** Teza de doctor include: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 194 titluri, 11 anexe, 146 pagini de text de bază, 18 figuri, 9 tabele.

**Cuvinte-cheie:** gestiune corporativă, structuri organizatorice ale gestiunii corporative, particularitățile organizării, management, economie, responsabilitate socială, model de gestiune corporativă, internaționalizarea firmelor.

## II. CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** se argumentează actualitatea, importanța și necesitatea cercetării temei date, fiind formulate scopul și obiectivele cercetării, de asemenea, sunt prezentate elementele constitutive ale noutății științifice, valoarea teoretică și practică a rezultatelor obținute în urma cercetării.

În capitolul1, **Concepte de bază privind gestiunea corporativă**, este efectuată analiza conceptului, esenței gestiunii corporative și sunt tratate aspectele teoretico-metodologice privind noțiunile de corporatism, corporație și organizarea gestiunii corporative, sunt efectuate cercetări asupra principiilor organizării gestiunii corporative – cadrul legal, factorii ce determină potențialul managerial corporativ al întreprinderii și funcționarea în regim corporativ a firmei în condițiile globalizării. Autoarea și-a axat abordarea pe aspectele teoretico-metodologice și particularitățile organizării gestiunii corporative în România în comparație cu cele pe plan internațional.

Este descrisă experiența gestionării corporative în unele țări dezvoltate, sunt expuse argumente privind viabilitatea gestiunii corporative în întreprinderi prin implementarea teoriei și practicii manageriale din experiența de succes corporativ a unor țări avansate. Sunt prezentate unele rezultate ale impactului gestiunii corporative asupra economiei naționale. Numeroase cercetări efectuate în domeniul dat denotă faptul că în ultimii ani s-a pus tot mai mult problema de a găsi concepte, metode, tehnici, soluții, variante etc. pentru a combate comportamentul necorespunzător, nelegal al managerilor și firmelor nu neaparat pe calea „pedepsirii”, ci prin procedee noi de organizare și conducere mai profund controlate și orientate a entităților productiv-economice și sociale, respectând libertatea politică și economică.

Expresia *gestiune corporativă* este relativ de curând aplicată în management, iar în literatură se întâlnesc și sensuri ale expresiei ce arată procesele prin care întreprinderile și organizațiile



sunt direcționate și controlate pe baze corecte, transparente, fără conflicte de interese și fără corupție. Momentul apariției spre aplicare efectivă a gestiunii corporative în lumea modernă este la începutul anilor 1990 [10, p.95-102]. Sintetizând sursele bibliografice, autoarea trage concluzia că la momentul actual nu există o concepție unică în acest sens. De aceea în cercetare, sunt redată succint diferite definiții pentru gestiunea corporativă, iar în final, prin sistematizarea interpretărilor, particularităților și înțelesurilor se atestă faptul că definiția cea mai semnificativă reprezintă sistemul prin care firmele sunt controlate și direcționate [5, p.11-21]. Prin gestiunea corporativă, în principal, se abordează problemele de separare a proprietății în cadrul firmei și se prevede desfășurarea independentă a controlului funcționării corecte a întreprinderii [13, p.737-784].

În opinia autoarei gestiunea corporativă este „o matrice de situații manageriale care a) pe verticală se referă la factorii calitativi, de creștere a performanțelor bazate pe funcțiuni manageriale și tehnologii avansate, iar b) pe orizontală se referă la factorii cantitativi, de integrare în noua economie de tip rețea sau plasă, în care marile întreprinderi transnaționale reprezintă noduri de decizie, care pot influența chiar politicile economice sau pot condiționa schimbări de legislație în favoarea lor spre a obține profit cu orice preț. Încrucișarea factorilor de pe verticală cu cei de pe orizontală în cadrul matricei gestiunii corporative trebuie orientată, controlată și condusă spre organizarea și conducerea transparentă, etică ferită de conflicte de interese”.

Concluzionăm, că gestiunea corporativă asigură mecanismele prin care acționarii își exercită controlul asupra celor din *interiorul firmei* (angajați și mai ales manageri) și asupra celor din *exterior* (investitori strategici, intermediari financiari), pentru ca interesele acționarilor să fie apărate și duse la bun sfârșit. În lucrare se explică conținutul conceptului *conflicte de interese* care implică proprietarii, managerii, angajații sau consumatorii, în cazul când “înstrăinează” părți, active materiale și financiare din întreprinderile în cauză. S-a constatat că acționarii din diferite firme din România au frecvent *atitudine pasivă*, de delăsare, de dezinteres față de evoluția și interesele firmei lor, astfel condiționând corupția.

Considerăm că managerii trebuie să se afle sub control, deoarece aceștia profită de situații și iau decizii hazardate, greșite. Administratorii firmelor au uneori statut juridic neclar și astfel inventează reglementări negative în cadrul firmei, în interesul lor și a celor apropiați [7, p.180-182]. Interesele acționarilor, administratorilor, angajaților pe termen lung în întreprinderi sunt mai importante decât interesele pe termen scurt și mediu [9, p.62].

Unele opinii în rândul economiștilor din România se referă la faptul că întreprinderea modernă trebuie înțeleasă ca o *rețea de contracte*, aflată în mediul economic și social global din ce în ce mai competitiv. Gestiunea corporativă devine, astfel, importantă pentru configurarea sistemului piețelor naționale de capital [11, p.17-22].

În scopul determinării nivelului de cercetare a temei, autoarea a studiat fundamentele teoretice adiacente obiectului de cercetare, și anume: definițiile *corporație*, *holding*, *trust* și *companie multinațională/ transnațională*, respectiv a examinat confuziile care se mai întâlnesc între următoarele noțiuni: 1) *corporatism*, 2) *corporație* și/sau 3) *gestiune corporativă*. Sunt concretizate principalele elemente ale definițiilor din care reținem următoarele: *corporatismul* este o doctrină social-politică și economică, apărută după primul război mondial, care prevedea înlocuirea sindicatelor muncitorești cu corporații, organizații profesionale din care să facă parte atât muncitorii, cât și patronii, precum și înlocuirea parlamentului cu o reprezentanță națională a corporațiilor. *Corporație*, înseamnă forma optimă de organizare în proporții mari a producției de mărfuri industriale și servicii. *Gestiune corporativă*, așa cum se prevede în teoria și practica internațională, este sistemul de management prin care întreprinderile sunt controlate și direcționate în interesul acționarilor, a părților interesate, în spiritul eticii, echității și transparenței informațiilor oferite publicului în mediul economic performant.

Generalizând ideile privind esența acestei analize, autoarea consideră că gestiunea corporativă, în mod clar, nu înseamnă intervenția statului în procesele și afacerile economice, ci introducerea unui management nou, care determină firmele și organizațiile, indiferent că sunt de stat sau private, să accepte un anumit comportament legal, transparent, etic în folosul acționarilor și al oamenilor din mediul social în care se află și funcționează întreprinderile [8, p.180-182].

S-a constatat că în firmele din România *conflictul de interese* ocupă locul întâi în rândul factorilor ce determină situații negative, cazuri de necinste, de corupție. Din analiza efectuată de autoare în privința gestiunii corporative și a particularităților organizării sale în România se desprind concluzii științifice noi în domeniu din care, în principal, se recomandă controlul și orientarea referitoare la următoarele: 1) structurile mai puternice de control în firme; 2) organizarea și conducerea modernă bazată pe control informatic; 3) modul cum sunt tratați furnizorii, 4) cum sunt tratați consumatorii și clienții, 5) ce importanță au părțile interesate (*stakeholders*) și 6) cum sunt tratați angajații salariați. După părerea autoarei, situațiile de mai sus impun: 1) respectarea responsabilității financiare, 2) etica acțiunilor managerilor; 3) încrederea crescută a angajaților și acționarilor în felul de funcționare a întreprinderii; 4) respectarea intereselor investitorilor; 5) atingerea intereselor de ansamblu ale firmei; 6) asigurarea transparenței datelor, informațiilor date publicității și celor interesați din firmă.

În principal se constată că preocupările și interesul firmelor pe teritoriul României pentru gestiunea corporativă sunt nesatisfăcătoare. Mai precis, interesul firmelor românești pentru gestiunea corporativă este de doar 46% din total. În context, managerii firmelor din România încă nu au interes deosebit pentru felul de organizare și conducere practicat de managerii din firmele din țările puternic dezvoltate ale UE, în schimb au interes foarte ridicat pentru piețele lor în Europa de Vest.

În capitolul 2, **Particularitățile gestiunii corporative în România** este efectuată analiza evoluției gestiunii corporative din România în condițiile contemporane și include investigarea științifică a unor întreprinderi mari de tip corporație sau societăți pe acțiuni precum OMV Petrom S.A. București, Automobile Dacia Renault S.A. Pitești și S.N. de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș. În capitol sunt descrise probleme și reflecții asupra cadrului legislativ pentru gestiunea corporativă din România ca țară membră a UE. Este examinată organizarea gestiunii corporative și sunt expuse particularitățile organizării sale locale însoțite de concluziile respective. De asemenea, un loc aparte ocupă analiza comparativă a particularităților organizării gestiunii corporative în Republica Moldova și România. Totodată, se face analiza nivelului de aplicare a structurilor de gestiune corporativă în România.

Autoarea a procedat la analiza exemplificativă a modului de asigurare și protejare a drepturilor acționarilor în firmele din România, investigând principalele drepturi ale acestora la cele trei mari corporații și a constatat că acestea se regăsesc, în principal, în posibilitatea de a participa și vota în Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) direct sau prin reprezentant. În condițiile economice de astăzi, în opinia autoarei, o bună gestiune corporativă implică instituirea unor mecanisme de protecție îndreptate împotriva posibilelor abuzuri ale votului prin reprezentant.

Reieșind din analiza efectuată, autoarea conchide că în prezent, potrivit legislației românești, acționarii dispun fără restricții de dreptul de a mandata persoane să participe și să voteze în numele lor în cadrul adunării generale. În același timp, s-a constatat că, în fond, prin legile existente, gestiunea corporativă în firmele din România nu asigură o suficientă orientare strategică a întreprinderii, nici monitorizarea efectivă a conducerii exercitate de CA și nu măsoară responsabilitatea administratorilor față de întreprindere și acționarii acesteia.

Concomitent s-a demonstrat că în cazul acceptării funcționării firmei bazată pe gestiunea corporativă este important să se asigure, în mod continuu, calitate în auditurile legale prevăzute de legislația comunitară europeană, întrucât auditurile efectuate, respectând doar legile românești sunt mai simple și nu descoperă serios problemele dificile ale firmei. În lucrare se propun un șir

de măsuri pentru a fi aplicate de către autorități prin care auditurile legale să fie desfășurate pe baza Standardelor Internaționale de Audit.

Din investigarea științifică efectuată, referitor la principalele particularități ale organizării gestiunii corporative în cadrul OMV Petrom S.A se evidențiază următoarele: este constituit un Consiliu de Supraveghere (CS); se asigură independența membrilor CS; există un Comitet de Audit, iar începând cu 14 martie 2012 a fost aprobat Statutul de gestiune corporativă. Situația financiară a OMV Petrom SA din ultimii 8 ani arată un profit operațional de 40 mlrd. lei, 86% din această sumă fiind reinvestită, iar la un miliard de euro investiți în petrol și gaze se obține o contribuție la PIB de 2,3 mlrd. euro și 600 mil. euro în bugetul de stat. Efectele benefice ale aplicării gestiunii corporative constau în faptul că în plină criză economică regională/europeană OMV Petrom SA a putut să contracteze de la bănci credite de 1,6 mlrd. euro la dobânzi, desigur în creștere, dar în niciun caz aberante. În acea perioadă, foarte puține companii mari reușeau să obțină credite din partea băncilor, însă imaginea bună pe care a construit-o OMV Petrom S.A. aplicând regulile de gestiune corporativă a contribuit la depășirea momentelor financiare dificile. OMV Petrom S.A. mai are însă de lucrat asupra transparenței în privința salariilor managementului. În Austria, OMV, acționarul majoritar al Petrom, raportează câștigurile executivilor de top, lucru care nu este însă valabil și în România.

La Automobile Dacia Renault SA din Mioveni-Pitești investițiile realizate până la sfârșitul anului 2014 s-au ridicat la aproape 2,3 miliarde euro, iar profitul net a urcat la 76,3 mil. euro față de 62,3 mil. euro în 2013. Auditul intern este un ghid al managementului companiei, iar auditul extern contribuie la examinarea și certificarea veridicității documentelor financiar-contabile fiscale.

Societatea Națională de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș asigură anual circa jumătate din producția internă de gaze a țării și consideră gestiunea corporativă punctul central al relației cu acționarii și investitorii, dorind astfel să-și maximizeze beneficiul de companie listată la bursă.

În teză s-a emis concluzia că particularitățile în organizarea gestiunii corporative sunt legate și de managementul internaționalizării firmelor din România. În funcție de numărul de corporații importante, România ocupă poziția 5 în Europa Centrală, după Polonia, Cehia, Ungaria. Două bănci românești se află printre primele 50 de instituții de profil europene.

Institutul Național de Statistică (INS) arată că în 2014 în România existau 21.277 grupuri de întreprinderi, din care 5.555 grupuri rezidente și 15.722 grupuri multinaționale. Dintre acestea, 101 sunt administrate din interior, iar 15.621 sunt controlate din străinătate. Majoritatea

grupurilor rezidente sunt constituite din două sau trei întreprinderi. În funcție de ponderea numărului de salariați, majoritatea subgrupurilor de întreprinderi din România sunt controlate din Germania, Franța sau Olanda. Totuși, România este încă bine poziționată pentru atragerea de investiții străine, iar procentul de atractivitate a țărilor din Europa arată ca țara se află pe locul 7 privind fluxul de investiții străine atinse, așa cum se observă în figura 1.

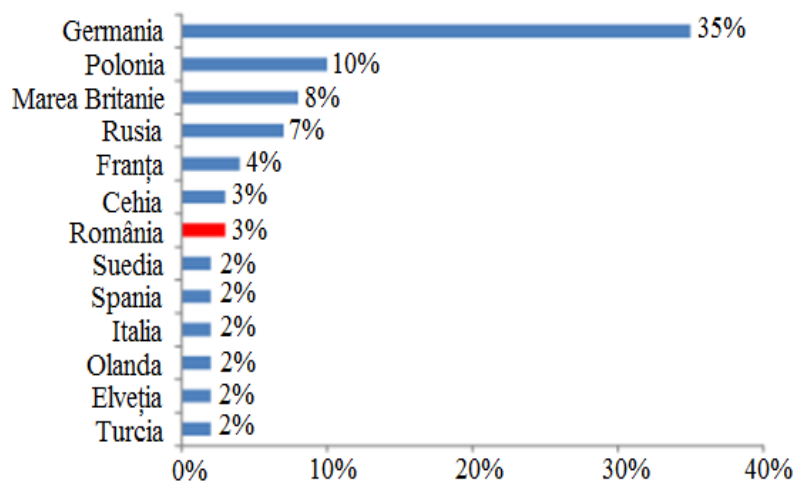


Fig. 1. Cele mai atractive țări din Europa (2012) pentru atragerea de investiții străine  
Sursa: prelucrare efectuată de autoare după datele de la (Ernst & Young) (2012)

În 2014, în România existau 191.438 companii cu participare străină la capital. Clasamentul pe țări de rezidență a investițiilor în societățile comerciale cu participare străină la capitalul social plasează pe locul întâi Olanda și corporația Auchan România.

Așadar, tragem concluzia că doar abordările naționale ale cunoașterii manageriale nu mai pot fi limitate sau restricționate pentru o țară precum România.

În opinia autoarei, pe baza observațiilor și concluziilor trase din investigațiile teoretico-metodologice și practice, dacă în firmele din România nu se va aplica mai serios gestiunea corporativă *se va ajunge curând ca partenerii de afaceri din Europa de Vest să aibă rețineri în a coopera cu întreprinderile românești* care nu își declară adevărată adeziunea la concepția și practica gestiunii corporative deja extinsă aproape aproape în toată UE. Totodată, trebuie recunoscută obligația de trecere de la standardele contabile locale la aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară (IFRS).

În teză, printr-un studiu de caz specific, autoarea a făcut referiri la *pasivitatea acționarilor din întreprinderile românești* și la consecințele acestei atitudini în planul gestiunii corporative.

Pornind de la aspectele de mai sus, studiul de caz efectuat de autoare s-a ales și întocmit o listă cu 41 de întreprinderi de mărime medie și mare, aflate fiecare în câte un județ al României și în capitala țării, scopul principal al investigației fiind de a colecta informații despre gestiunea

corporativă în plan național (figura 2).

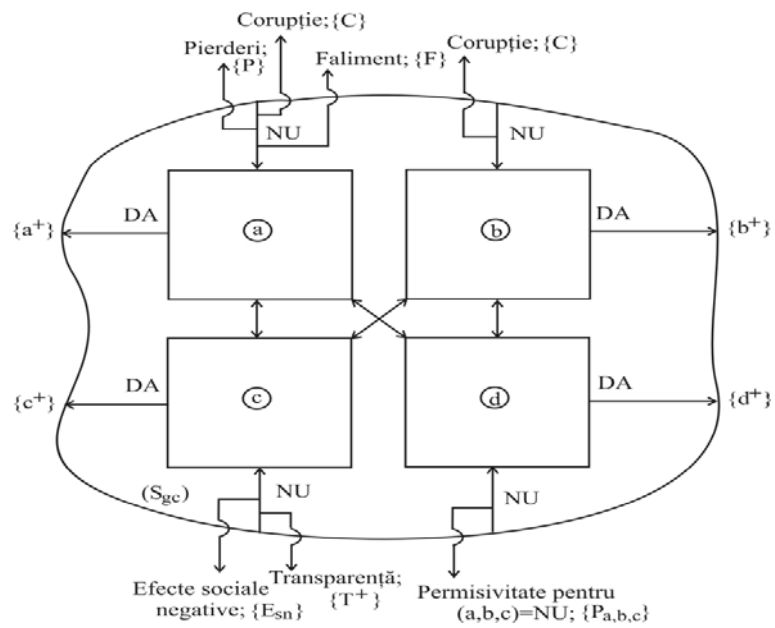


Fig. 2. Elementele particulare ale gestiunii corporative în România identificate din studiul de caz (41 de întreprinderi):

a, b, c, d, = elemente de caracterizare a gestiunii corporative.

Sursa: elaborată de autoare

Pe această bază s-a construit graficul suprafețelor ponderale pozitive și a celor negative pentru gestiunea corporativă în mediul productiv-economic și de afaceri din România și s-a elaborat un model cu ecuații de evidențiere a caracteristicilor și particularităților gestiunii corporative pe teritoriul național. (figura 3).

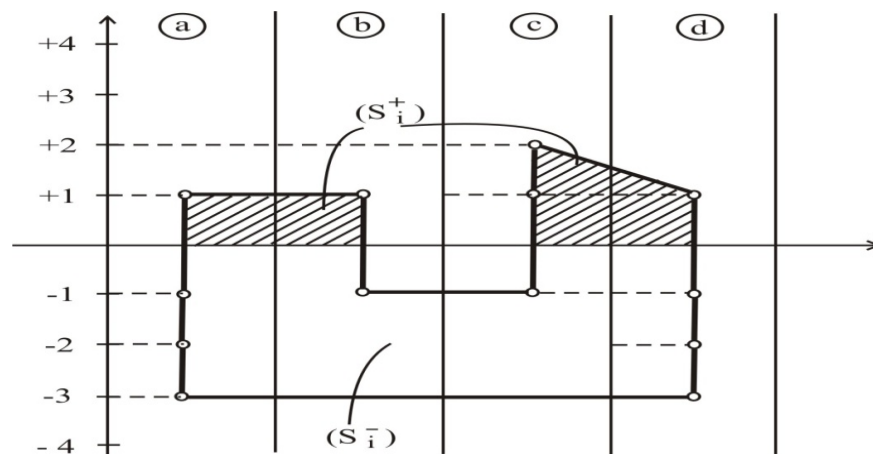


Fig. 3. Graficul suprafețelor ponderale pozitive, notate  $(S_i^+)$ , și a celor negative, notate  $(S_i^-)$ , pentru organizarea gestiunii corporative în mediul productiv-economic și de afaceri din România

Sursa: elaborat de autoare

Rezultatele cercetării confirmă că în firmele din România lipsa de management performant, respectiv de gestiune corporativă, este *semnificativă*, întrucât *peste 15%* din situațiile de funcționare a firmelor sunt negative (figura 4).

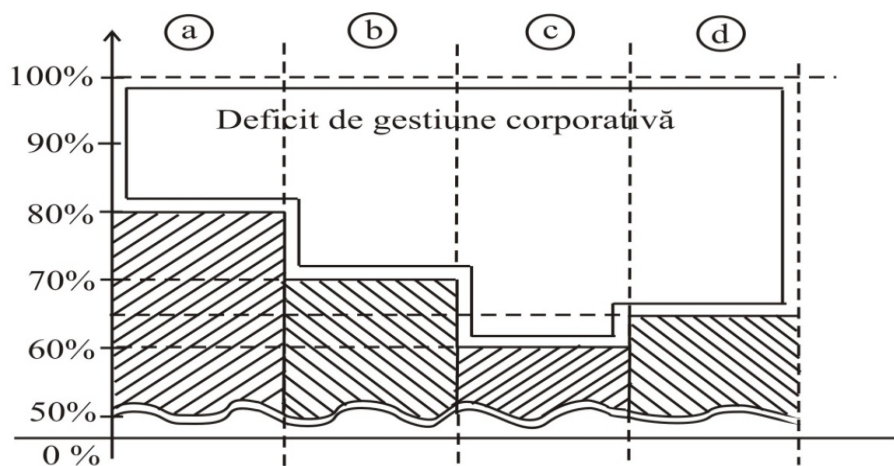


Fig. 4. Evidențierea lipsei de gestiune corporativă în mediul economic și de afaceri din România pe baza calculului efectuat în cadrul investigației prin studiul de caz al firmelor distribuite în județele țării

Sursa: elaborată de autoare

Dacă apreciem constatările în valoare absolută, situația este *îngrijorătoare*, întrucât în firmele din România se aplică gestiunea corporativă *doar în proporție de 46%*.

Din analizele și rapoartele consultate cunoaștem unele rezultate politice și economice care au influențat creșterea economică în România în ultimii 20-25 de ani prin prezența marilor firme de tip corporații în țară și în regiune (bănci mari, Coca Cola, IBM, Dacia-Renault, OMV-Petrom etc.), precum: în economia țării a avut loc mutarea de activități din economia reală, de producție în economia monetară și, ca atare, a apărut dependența generală de bani; marile firme de tip corporații, care dețin puterea economică în anumite domenii în România, au determinat influențe asupra resurselor naturale locale, contribuind la epuizarea lor (petrol, păduri, minerale, ș.a.) de pe teritoriul național; marii proprietari corporatiști au transferat pământurile agricole, pădurile și resursele piscicole în averile lor corporative (s-a produs redistribuirea proprietății către elitele manageriale corporative).

Recomandarea noastră practică este de a se menține, cât de serios posibil, distanța între proprietari și operațiunea de control în firmă, așa cum rezultă din cele relatate în figura 5.

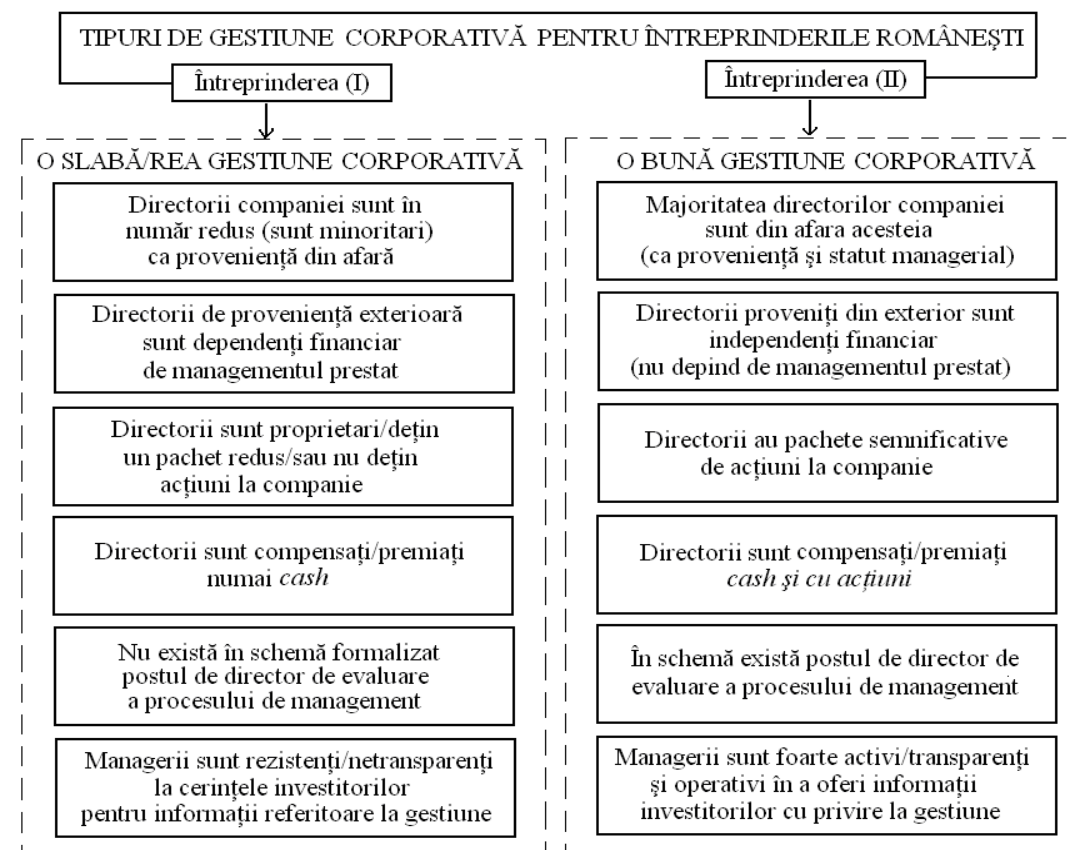


Fig. 5. Tipurile de bună gestiune corporativă recomandate pentru întreprinderile din România

Sursa: elaborată de autoare

Constatăm că în România se asistă adesea la o *demoralizare* (afectarea negativă morală) a economiei locale și la o politizare a cadrului în care aceasta funcționează. Suntem de părerea că la momentul actual în România este necesară *remoralizarea economiei*, însă aceasta se poate produce aproape întotdeauna prin repolitizare. Măsura propusă, prin rândurile de față pentru contextul analizat, este de *remoralizare a structurilor corporative din firme și din economia locală prin depolitizare*. Suntem de părere că este posibilă *politizarea firmei de tip corporație*, însă categoric este mult mai utilă, chiar strict necesară *depolitizarea afacerilor acesteia*. Pentru a obține un astfel de rezultat, propus ca opinie în premieră în rândurile de mai sus, sunt necesari *agenți de schimbare* [1, p.13].

Sintetic, în capitolul doi am ajuns la concluzia că gestiunea corporativă este un sistem prin care firmele din România sunt conduse și controlate, fiind asigurate obiectivele, planurile strategice pe termen lung, structurile adecvate de management, funcționalitatea fiecărei structuri pentru menținerea integrității, reputației și răspunderii lor publice.

În capitolul 3, **Directiile de perfecționare a structurilor organizatorice a firmelor din România prin gestiunea corporativă**, este efectuată analiza perfecționării structurilor



organizatorice ale gestiunii corporative în România, fiind discutate aspecte referitoare la planuri și acțiuni pentru gestiunea corporativă eficientă a firmelor autohtone, probleme ale responsabilității sociale corporative. Este prezentat un model integrat de organizare a gestiunii corporative aplicabil structurilor și firmelor din România cu concluziile respective.

Pornind de la rezultatele sistematizate din observații și investigații în economia românească, autoarea ajunge la concluzia esențială că doar perfecționarea “închisă”, autarhică a managementului firmelor din România, fără legături reale și complexe cu fenomenele și procesele de reformă prin aplicarea gestiunii corporative, nu poate conduce la sustenabilitate și siguranță ridicată în preocuparea de asigurare a bunăstării sociale. Unele întreprinderi din România, în efortul lor de perfecționare, înregistrează evoluții cu etape și faze către internaționalizarea lor, ceea ce le obligă global la aplicarea gestiunii corporative.

Din sistematizarea observațiilor în domeniu efectuată de autoare, reiese că în România, în perioada 2011-până în prezent, de fapt, *nu se întâlnesc suficiente programe și politici pentru coordonarea efectivă, mai clară și eficientă a internaționalizării și regionalizării firmelor*, spre a practica mai semnificativ gestiunea corporativă în relațiile de producție și prin contracte comerciale cu firmele performante.

Pentru explicarea situației necorespunzătoare în domeniu și compararea concluziilor obținute, autoarea a efectuat un studiu de caz prin investigarea exemplificativă a procesului de internaționalizarea unor firme din România, prin metoda scorurilor și acordarea de coeficienți de importanță într-un grafic al evoluțiilor impuse, respectiv a valorilor comandabile (outputs) de ieșiri.

S-a constatat că înscrierea firmelor moderne din România în cerințele gestiunii corporative este asigurată prin *dezvoltarea unui sistem specific de indicatori*, inclusiv a celor de performanță productivă, economică și financiară. Concluzia principală a investigațiilor științifice constă în următoarele:

- interesul efectiv pentru gestiunea corporativă în plan european este *nesatisfăcător*; interesul firmelor românești pentru gestiunea corporativă este de *doar 46% din total*;
- legăturile cu managerii din zonă, acceptarea diversității manageriale, a multiculturalismului managerial, angajamentul european și transferul de cunoștințe manageriale *nu înregistrează nivelul corespunzător de interes* în firmele din România;
- managerii firmelor din țară *nu au interes deosebit pentru felul de organizare și conducere practicat de managerii în firmele din țările puternic dezvoltate ale UE*, în schimb *au interes foarte ridicat pentru piețele lor în Europa de Vest*;

- firmele românești *nu au mare interes pentru internaționalizarea activităților lor, însă au interes pentru piețele internaționale;*
- în România, în mediul economic se întâlnesc, în principal, un număr de *42 de bariere*, dintre care 15 dificultăți majore care provin din factorii de risc cu acțiune generală, 7 din domeniul de reglementări de taxe și impozite, 5 din domeniul de reglementare a relațiilor de muncă, iar alți 15 factori sunt specifici, locali;
- managerii, *în proporție de 62,80%, consideră că mediul de afaceri din România este mai descurajator* în prezent decât cel din anul trecut;
- acțiunile incorecte în rândul firmelor din România se datorează funcționării acestora în mediul caracterizat de *nesiguranța economică* și de presiuni inadecvate din partea acționarilor.

Cel mai complicat aspect procedural și metodologic în domeniu se dovedește a fi elaborarea unui *model integrat de gestiune corporativă aplicabil în întreprinderea generică, standardizată*. Pentru a introduce gestiunea corporativă, orice firmă are nevoie de un *ghid de aplicație*, un *document de orientare* în baza căruia să își formuleze strategii și tactici pentru noul management sustenabil. Cu alte cuvinte, *are nevoie de un model*. În teză s-a elaborat o *schită de proiect de gestiune corporativă* în plan național pentru firmele moderne redată în figura 6.

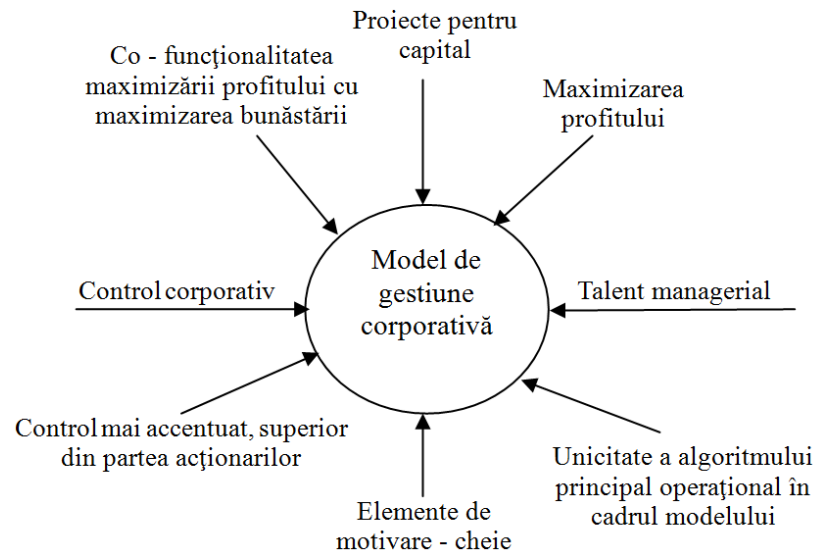


Fig. 6. Model general elaborat de autoare pentru gestiunea corporativă a firmelor din România  
Sursa: elaborată de autoare

Elemente ale Documentului – cadru de reglementare a organizării și funcționării Bordului Director (BD) al firmei, elaborat și recomandat de autoare pentru introducerea gestiunii corporative sunt: *Aliniamentul nr.1* - se referă la obligativitatea declarării și asumării ferme a

scopului și misiunii firmei; *Aliniamentul nr.2* - vizează definirea sarcinilor și competențelor atribuite (BD); *Aliniamentului nr. 3* - se referă la organizarea (BD); *Aliniamentul nr.4* - prevede proceduri pentru gestiunea corporativă prestate de (BD) în concordanță cu „concepția economică” a firmei; *Aliniamentul nr.5* - solicită informații, rapoarte din partea (BD).

Pe această bază autoarea consideră că prioritar este nevoie de reglementarea aplicării gestiunii corporative printr-un *plan național* (în România), regăsit într-un document de reglementare printr-un *plan european*. Sintetic, sunt fundamentate și avansate următoarele *recomandări*:

- se impun măsuri de îmbunătățire a legislației românești care se referă la gestiunea corporativă;
- este necesară aplicarea efectivă a legilor existente în România în domeniul gestiunii corporative;
- punerea unui accent puternic pe dezvoltarea sectorului privat cu structuri de proprietate și control, care răspund mai eficient cerințelor de gestiune corporativă;
- trebuie elaborat și aplicat un *Plan de perfecționare a gestiunii corporative* în firmele naționale.
- firmele ar trebui să accepte aplicarea unui *Cod Voluntar de Gestiune Corporativă*.

Alte observații și constatări în acest compartiment al tezei se referă la următoarele:

- crearea condițiilor de participare la procesul de gestiune corporativă a investitorilor și acționarilor;
- transparența privind rolul diferitelor grupuri de interes în firmă bazată pe gestiunea corporativă;
- asigurarea protecției salariaților care militează pentru eliminarea practicilor ilegale și abuzive ale managementului firmelor;
- respectarea drepturilor creditorilor, inclusiv dreptul la procedura de faliment;
- consultarea și comunicarea eficientă cu salariații;
- difuzarea transparentă a informațiilor privind activitatea firmei;
- asigurarea corectitudinii activităților contabile și de audit ale firmei;
- protecția proprietății și controlului fără de cei incorecți, interesați și corupți;
- accesul la informații transparente de natură financiară, în special în privința întreprinderilor cotate la bursă, de către acționari și publicul larg;
- răspundere independentă și corectitudine din partea auditorilor exteriori;
- acționarea CA al firmei în interesul tuturor acționarilor, desfășurarea activităților și obligațiilor în mod documentat și profesional;

- beneficierea întreprinderilor de un număr suficient de administratori independenți;
- analizarea periodică a activității și eficacității CA în baza cerințelor AGA, de către comisiile de specialitate, inclusiv cea de audit și grupul cenzorilor din firmă;
- acțiunea de *auditare compusă* (internă și externă). Prin *auditul intern* se obțin date imediate în privința riscurilor în propria organizație. În schimb, *auditarea externă* contribuie la îmbunătățirea pe baze reale, imparțiale a conducerii firmei.

### **III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI**

Cercetările științifice efectuate au permis formularea următoarelor **concluzii**:

1. La momentul actual nu există o concepție unică privind gestiunea corporativă în economia și managementul din România, deși în literatura internațională se întâlnesc definiții ce vizează procesele prin care întreprinderile și organizațiile ar putea fi direcționate și controlate pe baze etice, corecte, transparente, fără conflicte de interese și lipsite de corupție. Se recunoaște că sistemele de gestiune corporativă din S.U.A., Germania, Japonia și Marea Britanie sunt unele dintre cele mai bune din lume. Fără apelarea serioasă a gestiunii corporative, partenerii oficiali din exterior (investitorii strategici) nu mai pot să înțeleagă până unde a avansat structura clasică a intereselor economice locale, spre ce fel de economie de piață se îndreaptă România.

2. Deși există un șir de lucrări în domeniul managementului general, acestea nu conțin studii complexe cu privire la problematica gestiunii corporative sau despre metodele de management ale internaționalizării practicilor de gestiune performantă a firmelor. Nu se întâlnesc suficiente politici și programe pentru coordonarea efectivă, mai clară și eficientă a internaționalizării firmelor românești, iar interesul pentru gestiunea corporativă este de doar 48-60% din total expresie de interes.

3. Din cercetările efectuate rezultă că în perioada 2011-prezent, în medie, gestiunea corporativă în firmele din România se aplică doar în proporție de 46%.

4. Țările dezvoltate au un nivel mai înalt de organizare pe baze corporative decât țările aflate în tranziția spre economia de piață. Dacă în firmele din România nu se va aplica mai serios gestiunea corporativă, se va ajunge curând ca partenerii de afaceri din Europa de Vest dezvoltată să aibă rețineri în a coopera cu întreprinderile românești care nu își declară adeziunea la concepția și practica gestiunii corporative deja impusă în UE.

5. Cercetările efectuate demonstrează că în prezent în România, în economie se întâlnesc, în principal, un număr de 42 de bariere, dintre care 15 dificultăți majore ce provin din factorii de risc cu acțiune generală, 7 din domeniul de reglementări de taxe și impozite, 5 din domeniul de reglementare a relațiilor de muncă, iar alți 15 factori sunt specifici, locali. Firmele, în proporție

de 62,80% consideră că mediul de afaceri din România este mai descurajator decât cel din anul precedent.

7. În cadrul cercetărilor efectuate a fost stabilit că în sistemul administrativ din România încă se menține birocrația ridicată, iar problemele dificile de dezvoltare sunt lăsate pe seama conducerilor locale care, neavând resurse financiare suficiente, nu au puterea de soluționare a tuturor dificultăților cu care se confruntă. Totuși, debirocratizarea este contrariul gestiunii corporative, întrucât aceasta semnifică un anumit tip de „birocrație nouă”, însă dacă se impune controlul și dirijarea, acestea ar reprezenta o evoluție pozitivă, utilă pentru orientarea întreprinderilor românești spre performanță.

8. Analiza efectuată denotă că în România puterea societății civile este deja într-o mare măsură cedată instituțiilor financiare, precum FMI și Banca Mondială și marilor firme de tip corporații. Particularitățile organizării gestiunii corporative în România rezultă din forțele de management ce alimentează creșterea economică, respectiv la noua poziționare a instituțiilor financiare, a marilor firme, a întreprinderilor mici și mijlocii cu respectarea eticii, transparenței, legalității și responsabilității sociale corporative.

9. S-a stabilit că pe parcursul cercetării am consemnat o convergență semnificativă a opiniilor teoreticienilor și economiștilor în legătură cu măsurile ce ar trebui întreprinse pentru eliminarea conflictului de interese, care în economia României ocupă locul întâi în rândul factorilor negativi.

10. În cca 72% din firmele studiate acționarii sunt caracterizați de pasivitate, iar particularitatea descoperită constă în faptul că rolul acționarilor în introducerea gestiunii corporative în firmele la care dețin acțiuni este încă scăzut. Ca o particularitate, în România gestiunea corporativă nu înseamnă etatism sau intervenție statală în procesele și afacerile economice, ci reprezintă introducerea unui management nou care determină firmele și organizațiile să accepte o anumită funcționare legală, transparentă, etică în folosul acționarilor și a oamenilor din colectivitățile sociale în care se află și acționează întreprinderile.

Reieșind din investigațiile efectuate, avansăm următoarele **recomandări**:

1. Necesitatea alinierii României și Republicii Moldova la economia europeană și mondială dezvoltată, performantă și competitivă impune cerința de a găsi noi concepte, metode, tehnici, soluții, variante etc. pentru a combate comportamentul necorespunzător, nelegal al managerilor și firmelor nu neaparat pe calea „pedepsirii” lor, ci prin procedee noi de organizare și conducere, prin activitatea mai profund controlată și orientată a entităților productiv-economice și sociale, respectând libertatea politică și economică.

2. În scopul dezvoltării gestiunii corporative în România și în Republica Moldova se propune să efectueze următoarele:

- introducerea principiului proporționalității remunerării în cadrul societății, și anume, prin raportarea câștigului directorilor la câștigul celorlalți directori executivi din CA și a salariilor cu vechime, precum și la cei cu un grad superior în cadrul firmei;
- asigurarea condițiilor pentru a combate lăcomia corporatistă financiară, stăvilirea practicilor manageriale negative, dăunătoare activităților firmei, stârpită corupția.

3. În scopul asigurării întreprinderilor pentru funcționare în baza gestiunii corporative se propune

- includerea propunerii date în Strategia de dezvoltare economico-socială a României pe baze manageriale corporative;
- elaborarea și adoptarea normelor comune de către țările europene din zona în care se află România, care să ofere protecție acționarilor și părților interesate din întreprinderi

4. Se propune să se treacă de îndată la măsurarea responsabilității sociale corporative a marilor întreprinderi de tip corporații aflate pe teritoriul țării și, astfel, acestea să fie obligate să-și respecte promisiunile ori prevederile contractuale de a funcționa sustenabil și echitabil pe teritoriul național

5. Considerăm oportună să se facă trecerea de la standardele contabile locale la aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară, iar auditurile legale să fie desfășurate pe baza Standardelor Internaționale de Audit.

6. În scopul perfecționării cadrului legislativ în domeniu se propune a efectua următoarele modificări:

- revizuirea OUG nr. 109/2011 aferentă procedurii de selecție a administratorilor, întrezicându-se influențarea politică și garantându-se independența și profesionalismul conducerii corporațiilor;
- introducerea unui punct nou cu privire la remoralizare structurilor corporative din firme și din economia locală prin depolitizare.

7. Considerăm necesară intensificarea controlului în economia României, sporirea interesului acționarilor față de soarta întreprinderilor lor.

8. În scopul creșterii competitivității firmelor prin funcționarea în baza regulilor de gestiune corporativă recomandăm:

- constituirea în firme a structurilor de resurse umane și manageriale pentru corpul de agenți de schimbare economică;

- constituirea consiliilor de administrație din cadrul firmelor dintr-un număr de directori executivi, care să aibă și un număr de directori nonexecutivi, independenți;
- pregătirea și aprobarea prealabilă în firme a planurilor de gestiune a crizelor;
- aplicarea particularizată a unui model original integrat de gestiune corporativă utilizat la proiectarea deciziilor de management în noua economie bazată pe cunoaștere;
- elaborarea unui Cod de gestiune corporativă în fiecare firmă;
- aplicarea modelului integrat, generalizat, de gestiune corporativă, schițat ca proiect în teză care aduce o reglementare nouă, modernă, competitivă a funcționării corporative a întreprinderilor.

#### IV. LISTA LUCRĂRILOR RELEVANTE PUBLICATE LA TEMA TEZEI

##### **Monografii:**

1. Gâf-Deac M., Roșca P. Particularitățile organizării gestiunii corporative în România. Monografie. Chișinău: ULIM, 2014 (Tipogr. „Prim-Caro”). -310 p. (15 c.a.). ISBN 978-9975-56-189-1.
2. Gâf-Deac M. Management corporativ. București: Editura FMP.2015.-259p. ISBN 978-606-8635-05-7.

##### **Articole științifice în reviste de profil recunoscute:**

3. Gâf-Deac M. Organizarea gestiunii corporative în România. În: Revista științifică „Studii Economice”, Chișinău: ULIM, 2011, p.338-348. ISSN 1857- 226X, Categoria “C”.
4. Gâf-Deac M., Roșca P. Perfecționarea structurilor de gestiune corporativă în întreprinderile moderne. În: Revista teoretico-științifice „Economie și Sociologie”. Chișinău: ME și C., A.Ș.M., IEFS, 2011, p.72 -79. ISSN 1857-4130. Categoria “B”.
5. Gâf-Deac M., Roșca P. Creșterea rolului decizional corporativ al întreprinderilor în economia modernă. În: Revista științifică „Studii Economice”, Chișinău: ULIM, 2011, p.141-150. ISSN 1857-226X. Categoria “C”.
6. Gâf-Deac M., Roșca P. Abordări ale gestiunii corporative în condițiile de certitudine/incertitudine în mediul productiv-economic. În: Revista științifico-didactică „Economica”, Chișinău: ASEM, 2012, p.69-77. ISSN 1810-9136, Categoria “B”.
7. Gâf-Deac M., Roșca P. Internaționalizarea și regionalizarea practicilor de gestiune corporativă a firmelor din România. În: Revista teoretico-științifice „Economie și Sociologie”. Chișinău: ME și C., A.Ș.M., IEFS, 2013, nr. 4, p.70 -77. ISSN 1857-4130. Categoria “B”.
8. Gâf-Deac M., Roșca P. Propunere de orientare a gestiunii corporative în plan național și regional pentru companiile moderne. În: Revista științifică „Studii Economice”, Chișinău: ULIM, nr. 1-2 din 2013, p.141-150. ISSN 1857-226X. Categoria “C”.
9. Gâf-Deac M., Roșca P. Planurile de gestiune corporativă a crizelor în sistemele manageriale asamblate. În: Revista de proprietate intelectuală „Intellectus”, Chișinău: AGEPI, CNAA, 2012, p.110-114. ISSN 1679-8902, Categoria “C”.

10. Gâf-Deac M. Dimensionarea și difuzarea cognitivă a managementului general în condițiile globalizării. În: Revista pentru Dezvoltare Bazată pe Cunoaștere – RDBC. București: Nr. 2/ 2015. ISSN 2393-2112 / ISSN-L 2393-2112. (col. I.I. Gâf-Deac, Th. Damian, A. Condurache, S. Pavăl, B. Opreșcu, A. Bucur) (www.e-editura.ro/rdbc). p. 79-82. (0,4 c.a.). Categoria BDI.
11. Gâf-Deac M. Highlight matrix of conventional performance levels in higher education. In: Journal of Economics and Knowledge Technologies. ISSN 2360-5499 / ISSN- L 2360-5499. (col. I. Gâf-Deac). Bucharest: No.3/March 2015. p.107-111.(0,25 c.a.). Categoria BDI/ISI.
12. Gâf-Deac M. Basic concepts on corporate management. In: Journal of Economics and Knowledge Technologies. (col. Th. Damian, A. Iordache, B. Preda, I. Rus, R. Ștefan). ISSN 2360-5499 / ISSN- L 2360-5499. Bucharest: No.1/ January 2015, p.10-15 (0,4 c.a.). Categoria BDI/ISI.
13. Gâf-Deac M. The development trough endogen status of the technical and technological changes. In: Journal of Economics and Knowledge Technologies. (col. I.I. Gâf-Deac, N.Țău, I. Drăgălin, M.M. Nedelea, I. Pascal). ISSN 2360-5499 / ISSN- L 2360-5499. Bucharest: No.1/ January 2015, p.68-73. (0,4 c.a.). Categoria BDI/ISI.
14. Gâf-Deac M. Privacy data under erosion of computational security in computing infrastructures. In: Journal of Economics and Knowledge Technologies. (col. M.T. Șerban, M. Gabriel, E. Burtea, Fl. Diaconescu, M.L. Enache). ISSN 2360-5499 / ISSN- L 2360-5499. Bucharest: No.1/ January 2015, p. 96- 102. (0,4 c.a.). Categoria BDI/ISI.
15. Gâf-Deac M. The Management Of Consumers' Rights Protection In Computerised Marketing. În: Amfiteatru Economic. Bucharest: ASE-AE, Vol. XV, Nr. 33, June 2014, JEL classification: I29, p.33-43, (0,25 c.a.).

#### **Articole în culegeri științifice naționale și străine:**

16. Gâf-Deac M., Roșca P. Aprecierea principiilor gestiunii corporative a entităților organizatorice în plan regional european. În: Analele ULIM, Seria Economie, nr. 13, Chișinău: ULIM, 2012, p.73-76. ISSN1857-1468
17. Gâf-Deac M., Roșca P. Marile corporații și gestiunea corporativă în România. În: Analele ULIM, Seria Economie, nr. 12, Chișinău: ULIM, 2012, p.20-28. ISSN1857-1468
18. Gâf-Deac M., Roșca P. Principiile gestiunii corporative a entităților organizatorice din România. În: Analele ULIM, Seria Economie, nr. 14, Chișinău: ULIM, 2013, p. 98-110. ISSN1857-1468

#### **Comunicări la conferințe științifice naționale și internaționale:**

19. Gâf-Deac M., Roșca P. Planurile de gestiune corporativă a crizelor în sistemele manageriale asamblate. În: Materialele Conf. Științifice Internaționale cu tema „Strategii de dezvoltare socio-economică a societății în condițiile globalizării”, Chișinău: ULIM, 2012, 340p. p.282-287.
20. Gâf-Deac M. Managementul internaționalizării/ regionalizării practicilor de gestiune corporativă a firmelor din România. În: Materialele Conf. Naționale cu tema „Echilibre și dezechilibre ale pieței românești în perioada actuală”, București: Editura Universitară, 2012, p.183-190.
21. Gâf-Deac M. Formule de gestiune corporativă în România în context comparativ cu gestiunea din mediul productiv-economic și social regional/global. În: Materialele Conf. Naționale cu tema „Criza economiei sau economia de criză: oportunități și provocări ale pieței românești”, București: Editura Universitară, 2013, p.85-94.



22. Gâf-Deac M. Comportamentul managerial corporativ și planurile de gestiune corporativă a crizelor. În: Material Conf. șt. practice Interne cu tema „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.180-182.
23. Gâf-Deac M. Formalizarea gestiunii corporative și nevoia de cod etic de comportament organizațional. În: Materialele Conf. șt. practice interne cu tema „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.182-185.
24. Gâf-Deac M. Bazele gestiunii corporative în firmele din contemporaneitate. În: Materialele Conf. șt. practice interne cu tema „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.188-191.
25. Gâf-Deac M. Gestiunea corporativă în noua economie a României/ Corporate Management in the New Economy of Romania. În: Materialele Intl. Conf. Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century -, Perspectives on 2020. Europe, Secțiunea: Politici financiare, contabile și guvernare corporativă. Pitești: Constantin Brancoveanu University, 6-7 November 2014, p.25-34.
26. Gâf-Deac M. Reformularea managerială a economiei prin aplicații ale managementului corporativ / Economy Management Reformulation through Corporate Management Applications. În: Material Intl. Conf. Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century -, Perspectives on 2020. Europe, Secțiunea: Politici financiare, contabile și guvernare corporativă. Pitești: Constantin Brancoveanu University, 6-7 November 2014, p.36-45.
27. Gâf-Deac M. Gestiunea fiscală corporativă. În: Material Conf. Naț. “Politica fiscală a României și influența acesteia asupra dezvoltării societății românești”. Secțiunea Fiscalitate comparată. Evaziunea fiscală-prevenire și combatere. Comunicarea nr.3. București: Universitatea Creștină “Dimitrie Cantemir”, București, Academia Română, Institutul de Cercetări Științifice Multidisciplinare, Institutul Național de Cercetări Economice Costin C. Kirițescu, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare “Victor Slăvescu”, 28-30 mai 2014, Comunicarea nr.3, p.63-62.
28. Gâf-Deac M. Gestiunea corporativă în economia inteligentă - demers managerial actual către economia bazată pe cunoaștere/Corporate management in smart economy - current management approach toknowledge based economy. În: Materialele Conf. de management, contabilitate și informatică de gestiune, Mamis 2014, Orizont 2020: “O economie inteligentă pentru viitorul orașelor inteligente”, București: Univ. “Spiru Haret” CCDMCIG, 27 mai 2014, Comunicarea nr.4, p.71-70.

## **BIBLIOGRAFIE:**

1. Angheluță A.V. Responsabilitatea socială corporatistă – delimitări conceptuale. București: Centrul de Resurse pentru Cetățenie Activă, 30 martie 2011, -62 p.
2. Barta P. Raportul FPP privind sectorul IMM din România. București: Fundația Post-Privatizare (FPP), ediția 2013, 20 iunie 2013. -66p.
3. Bănilă S. M. Raport al Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC). În: [www, manager](http://www.manager.ro). București: 27 noiembrie 2013. - 59 p.
4. Burlacu N. Aparatul de conducere în condițiile de criză. În: Analele ULIM, Seria Economie. Chișinău: ULIM, 2012, nr. 12, p. 12-20.
5. Cadbury A. Cadbury Report. The Financial Aspects of Corporate Governance. În: [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=132](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132), vizitat 08.09.2011. London: 1992. -23p.
6. Gâf-Deac M. Bazele gestiunii corporative în firmele din contemporaneitate. În: Volumul „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Conf. șt.-practică intern. Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.188-191.
7. Gâf-Deac M. Comportamentul managerial corporativ și planurile de gestiune corporativă a crizelor. În: Volumul „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Conf. șt.-practică INTERN. Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.180-182.
8. Gâf-Deac M. Comportamentul managerial corporativ și planurile de gestiune corporativă a crizelor. În: Volumul „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Conf. șt.-practică intern. Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.180-182.
9. Gribincea A. Globalizarea economică. Chișinău: Editura USM, 2002. -150 p.
10. McGee R.W. Corporate Governance in Developing Economies. Berlin: Springer Verlag, 2008. -234 p.
11. Magdi R.I., Nadereh Ch. Global Corporate Governance Forum: World Bank Corporate Governance. in: World Bank Publications. New York: Jan 1, 2000, 30 p.
12. Roșca P. Perfecționarea mecanismului de reglementare a economiei de către stat în condițiile de piață. În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2009, nr. 3, p. 72-88.
13. Shleifer A., Vishny R.A. Survey of Corporate Governance. In: Journal of Finance, no. 52/1997, p.737-784.

## ADNOTARE

la teza de doctor în științe economice a d-nei Gâf-Deac Maria cu tema “Particularitățile organizării gestiunii corporative în România”, Chișinău, 2015

**Structura tezei.** Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 194 titluri, 11 anexe, 146 pagini de text de bază (până la bibliografie), 18 figuri, 9 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 28 lucrări științifice, inclusiv 2 monografii.

**Cuvinte și expresii-cheie:** gestiune corporativă, structuri organizatorice ale gestiunii corporative, particularitățile organizării, management, economie, responsabilitate socială, model de gestiune corporativă, internaționalizarea firmelor.

**Domeniul de studiu:** economie și management.

**Scopul și obiectivele tezei.** Scopul lucrării constă în cercetarea particularităților organizării gestiunii corporative în România, a experienței internaționale de introducere și aplicare a gestiunii corporative, conceperea științifică a metodelor de identificare a particularităților organizării gestiunii corporative, stabilirea aspectelor metodologico-aplicative ale renovării managementului firmelor în România. Pentru atingerea acestui scop au fost realizate următoarele **obiective:** identificarea și analiza particularităților organizării gestiunii corporative în România în plan european și internațional; conceptualizarea aspectelor privind performanța firmelor prin gestiune corporativă în țările dezvoltate; stabilirea modului organizării gestiunii corporative; reconceptualizarea organizării sistemului de gestiune corporativă în România; constituirea unui ansamblu de cunoștințe pentru relații corporative sustenabile în firme.

**Noutatea și originalitatea științifică** a tezei constă în cercetarea metodelor de management specific și argumentarea elaborării unei teorii mai bune a dezvoltării României pe baza gestiunii corporative; determinarea unui sistem de măsurare și gestiune a responsabilității sociale corporative; argumentarea necesității perfecționării cadrului legislativ pentru combaterea conflictelor de interese; argumentarea necesității elaborării și implementării unui model integrat, generalizat de gestiune corporativă; elaborarea indicatorilor descriptori pentru gestiunea corporativă; fundamentarea științifică a bazei teoretico-metodologice a gestiunii corporative; crearea unui cadru de stimulare și responsabilitate social-corporativă; constituirea unui ansamblu de cunoștințe în domeniul gestiunii corporative; întemeierea unei viziuni noi asupra managementului marilor firme în noua economie bazată pe cunoaștere.

**Problema științifică importantă soluționată** constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a particularităților organizării gestiunii corporative în România, ceea ce a condus la elaborarea indicatorilor și a unui model integrat, generalizat de gestiune corporativă, în vederea aplicării prevederilor unui Document reglementativ cu măsuri efective pentru comportamentul corporativ al întreprinderilor, ferite de corupție, pe baze etice, transparente și sustenabile.

**Semnificația teoretică** constă în sistematizarea abordării teoretice a conceptului de gestiune corporativă; propunerea definiției de gestiune corporativă; evidențierea particularităților organizării gestiunii corporative pentru internaționalizare, fără afectarea sustenabilității economiei românești.

**Valoarea aplicativă a tezei** este determinată de concluziile făcute și posibilitatea utilizării propunerilor elaborate care au drept scop obținerea beneficiilor de către economia națională prin perfecționarea managementului pe baze corporative. Rezultatele obținute, concluziile și recomandările autorului vor contribui la sporirea investițiilor străine în România, creșterea capitalului atras în economie, reducerea fenomenului corupției din cauza managementului tradițional greșit și aplicat subiectiv.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Unele idei, concluzii și recomandări elaborate în teză au fost implementate în cadrul firmelor aparținând Confederației Patronatului Român, de asemenea în S.N. Salrom, Xannat Minerals SRL, S.C. ARAR, Creative P.F.M.P., toate din București, Dinamic Company SA din Măgurele-Ilfov, în cadrul Fundației pentru Dezvoltare Bazată pe Cunoaștere, în filialele din Pitești și București, precum și în alte firme și organizații. Rezultatele investigațiilor sunt aplicate în procesul de instruire a studenților și masteranzilor în domeniul economiei și managementului, în programul de management financiar-contabil din cadrul Universității “Spiru Haret”, București, iar unele recomandări pot fi utilizate în activitatea Bursei de Valori București.

## АННОТАЦИЯ

диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, г-жи Гыф-Деак Мэриа на тему «Особенности корпоративного управления в Румынии», Кишинев, 2015

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографии из 194 наименований, 11 приложений, 146 страницы основного текста (до библиографии), 18 рисунки, 9 таблицы. Результаты исследования опубликованы в 28 научных работ, включительно 2 монографии.

**Ключевые слова и фразы:** корпоративное управление, организационная структура корпоративного управления, особенностях, управления, экономики, социальной ответственности, корпоративной модели управления, интернационализации компаний.

**Область исследования:** экономика и управление.

**Цель и задачи диссертации.** Целью данной работы является исследование в Румынии особенностях корпоративного управления, международный опыт внедрения корпоративного управления и реализации национальных, научных методов проектирования, чтобы определить особенности организации корпоративного управления, создание методических и прикладных аспектов управляющих компаний ремонта в Румынии. Для достижения этой цели были достигнуты следующие цели: выявить и проанализировать особенности организации корпоративного управления в Румынии, европейском и международном уровне; концептуализации аспекты производительности корпоративных управляющих компаний в развитых странах; определения организации, как корпоративное управление; переосмысления организации системы корпоративного управления в Румынии; разработка бассейн знаний для устойчивого корпоративных отношений фирм.

**Важно научная проблема решена** состоит из: научно-исследовательские конкретных методов управления и теории разработки лучшего аргумента развитие Румынии на основе корпоративного управления; Определение системы измерения и управления корпоративной социальной ответственности; Обоснование совершенствования законодательной базы для борьбы с конфликтами интересов; Обоснование разработки и внедрения интегрированной модели, обобщенный корпоративного управления; Разработка показателей дескрипторов для корпоративного управления; Научное обоснование теоретической и методической базы корпоративного управления; Создание основы для стимулирования и корпоративной социальной ответственности; Настройка объем знаний в области корпоративного управления; Начиная новое видение больших компаний по управлению в условиях новой экономики, основанной на знаниях.

**Важно научная проблема** будет решена в фундамент научных и методологических особенностей корпоративного управления организацией в Румынии, которая привела к разработке показателей и дескрипторов интегрированной модели обобщенного корпоративного управления в целях реализации положений нормативного документа с мерами текущая корпоративного поведения предприятий, от коррупции, этически, прозрачного и устойчивого.

**Теоретическая аргументация** подход заключается в систематизации концепцию корпоративного управления; Определение предложения корпоративного управления; подчеркивая корпоративную организацию управления для интернационализации, не затрагивая устойчивость экономики Румынии.

**Значение работы** заключается выводы, сделанные и возможности использования сложных предложений, направленных на получение выгоды от национальной экономики путем улучшения баз корпоративного управления. Результаты, выводы и рекомендации автора расширит иностранных инвестиций в Румынии, привлекает рост капитала в экономике, снизить коррупцию, потому что традиционный менеджмент и применяется субъективно не так.

**Внедрение научных результатов.** Внедрение научных результатов. Некоторые идеи, выводы и рекомендации, сделанные в работе были реализованы в компаниях, принадлежащих к Конфедерации Работодателей Румынии, а также в SN Salrom, Xannat Минералы SRL, SC ARAR., Creative P.F.M.P., все в Бухаресте, Dinamic Company SA Мэгуреле-Илфов, Развития в Фонд Знаний, Питешти и Бухаресте, в дочерних и других предприятий и организаций. Результаты исследований применяются в обучении студентов и магистров в области экономики и управления в программе управления финансового учета Spiru Haret Бухарестского Университета и некоторые рекомендации могут быть использованы в работе Бухарестской Фондовой Бирже.

## ANNOTATION

### of the doctoral thesis in Economics of Mrs. Gaf-Deac Maria, with the following topic: “The organizing particularities of corporate management in Romania” Chisinau, 2015

**Structure of thesis.** The thesis consists of introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 194 titles, 11 annexes, 146 pages of main text (up to Bibliography), 18 figures, 9 tables. The results are published in 28 scientific papers, inclusive 2 monographs.

**Keywords and phrases:** corporate management, organizational structure of corporate management, specifics, management, economics, social responsibility, corporate management model, the internationalization of companies.

**Field of study:** economics and management.

**Goals and objectives of the thesis.** The purpose of this paper is to research in Romania specifics of corporate management, international experience of corporate management introduction and implementation of national, scientific design methods to identify the peculiarities of corporate management organization, establishing methodological and applied aspects of the renovation management companies in Romania. To achieve this goal were achieved the following objectives: to identify and analyze peculiarities of corporate management organization in Romania, European and international level; the conceptualisation of the performance aspects of corporate management companies in developed countries; determining how corporate management organization; rethinking the organization of corporate management system in Romania; developing a pool of knowledge for sustainable corporate relations firms.

**Scientific novelty of the thesis** consists of: research specific management methods and theories develop a better argument Romania's development based on corporate management; Determining a measurement system and management of corporate social responsibility; The rationale of improving the legislative framework to combat conflicts of interest; The rationale of developing and implementing an integrated model, generalized corporate management; Developing indicators descriptors for corporate management; Scientific substantiation of theoretical and methodological base of corporate management; Creating a framework for incentives and corporate social responsibility; Setting up a body of knowledge in the field of corporate management; Starting a new vision management of great companies in new knowledge economy.

**Important scientific problem solved** is resolved in the foundation of scientific and methodological peculiarities of corporate management organization in Romania, which has led to the development of indicators of an integrated model of generalized corporate management in order to implement provisions of a regulatory document with measures actual corporate behavior of enterprises, away from corruption, ethically, transparent and sustainable.

**Theoretical significance** lies is to systematize the concept of corporate management; definition of corporate management proposal; highlighting the corporate management organization for internationalization, without affecting the sustainability of the Romanian economy.

**The value of the thesis** is determined by the findings made and the possibility of using elaborate proposals aimed at obtaining the benefits of the national economy by improving corporate management bases. The results, conclusions and recommendations author would broaden foreign investment in Romania, attracted capital growth in the economy, reduce corruption because traditional management and applied subjectively wrong.

**Implementation of scientific results.** Some ideas, conclusions and recommendations made in the paper have been implemented in the companies belonging to the Romanian Employers' Confederation, also in SN Salrom, Xannat Minerals SRL, SC Ararat, Creative PFMP, all in Bucharest, Dinamic Company SA Magurele-Ilfov , in the Knowledge based Development Foundation, in subsidiaries Pitesti and Bucharest, and other companies and organizations. The results of investigations are applied in the training of students and masters in economics and management, in financial accounting management program at Spiru Haret University of Bucharest and some recommendations can be used in the work of the Bucharest Stock Exchange.

**GÂF-DEAC Maria**

**PARTICULARITĂȚILE ORGANIZĂRII  
GESTIUNII CORPORATIVE ÎN ROMÂNIA**

**Specialitatea 251.03 - Economie și management în  
domeniul de activitate**

**AUTOREFERATUL  
tezei de doctor în științe economice**

---

Bun de tipar 02.06.2015  
Hârtie ofset. Tipar ofset.  
Coli de autor 1,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16  
Tirajul 50 ex..  
Comanda nr. 60

---

Centrul editorial-poligrafic al USM  
Str. A. Mateevici, 60. Chișinău, MD 2009