

**UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U 658.11(498):005(043.3)=135.1/G13

**GÂF-DEAC Maria**

**PARTICULARITĂȚILE ORGANIZĂRII  
GESTIUNII CORPORATIVE ÎN ROMÂNIA**

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

**Teză de doctor în științe economice**

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

**ROȘCA Petru**

**Autor**

**GÂF-DEAC Maria**

**Chișinău, 2015**

© Gâf-Deac Maria, 2015

## CUPRINS

<b>ADNOTARE</b> .....	5
<b>АННОТАЦИЯ</b> .....	6
<b>ANNOTATION</b> .....	7
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	8
<b>INTRODUCERE</b> .....	9
<b>1. CONCEPTE DE BAZĂ PRIVIND GESTIUNEA CORPORATIVĂ</b> .....	15
1.1. Determinarea teoretico-metodologică a noțiunilor <i>corporatism</i> , <i>corporație, gestiune corporativă</i> .....	15
1.2. Principiile organizării gestiunii corporative – cadrul legal.....	29
1.3. Experiența gestionării corporative în unele țări dezvoltate.....	38
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	46
<b>2. PARTICULARITĂȚILE GESTIUNII CORPORATIVE ÎN ROMÂNIA</b> .....	49
2.1. Evoluția gestiunii corporative din România în condițiile contemporane .....	49
2.2. Analiza comparativă a particularităților organizării gestiunii corporative în Republica Moldova și România.....	66
2.3. Analiza nivelului de aplicare a structurilor de gestiune corporativă în România..	89
2.4. Concluzii la capitolului 2.....	108
<b>3. DIRECȚIILE DE PERFEȚIONARE A STRUCTURILOR ORGANIZATORICE A FIRMELOR DIN ROMÂNIA PRIN GESTIUNEA CORPORATIVĂ</b> .....	110
3.1. Perfeționarea structurilor organizatorice ale gestiunii corporative în România...	110
3.2. Model integrat de gestiune corporativă aplicabil firmelor din România.....	129
3.3. Concluzii la capitolul 3.....	140
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	142
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	146
<b>ANEXE</b> .....	157
Anexa 1. Importanța regiunilor de dezvoltare ale României .....	158
Anexa 2. Gestiunea corporativă germană, cele mai bune practici manageriale corporative în firmele din SUA și condițiile pentru funcționarea piețelor libere în folosul public general.....	159

Anexa 3. Clasamentul societăților comerciale după participarea străină la capitalul social total subscris și pe țări de rezidență a investitorilor .....	161
Anexa 4. Model de Chestionar de colectare a datelor pentru analiză și interpretări ale indicatorilor de internaționalizare a practicilor de gestiune corporativă.....	163
Anexa 5. Studiu exemplificativ de caz. Elemente de măsură cu ajutorul scorurilor, notelor (ponderilor) pentru a exemplifica angajamentul acționarilor în gestiunea corporativă a firmelor.....	164
Anexa 6. Numărul de întreprinderi active, numărul mediu de salariați pe sectoare de activitate și regiuni de dezvoltare în România,.....	165
Anexa 7. Date de identificare a particularităților organizării gestiunii corporative în rândul întreprinderilor mijlocii și mari în România.....	167
Anexa 8. Bordul Director (BD) și orientările pentru acțiuni ale Biroului și Comitetului Executiv (CE) pentru introducerea gestiunii corporative în firme.....	168
Anexa 9. Date financiare la OMV Petrom SA, Automobile Dacia Renault SA și S.N. de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș, reflectând rezultatele aplicării regulilor de sustenabilitate, reputație și gestiune corporativă .....	170
.....	
Anexa 10. Declarații de avere și interese care pot fi consultate prin portalul Agenției Naționale de Integritate privind existența conflictului de interese de natură administrativă și penală.....	171
Anexa 11. Acte de implementare.....	173
<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII</b> .....	176
<b>CURRICULUM VITAE</b> .....	177

## 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 Patronatul Român, deasemenea 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 Бухарестского Университета „Spiru Haret”, 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 in 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.

## LISTA ABREVIERILOR

AGA	Adunarea Generală a Acționarilor
BM/ WB	Banca Mondială/ World Bank
BNM	Banca Națională a Moldovei
BCE	Banca Centrală Europeană
BIM	Biroul Internațional al Muncii
CA	Consiliul de Administrație
CMN	Corporație Multinațională
CTN	Corporație Transnațională
CNPF-RM	Comisia Națională a Pieței Financiare - Republica Moldova
FMI	Fondul Monetar Internațional
IAA/AIC	International Association of Accountants/Asociația Internațională a Contabililor
INS/R	Institutul Național de Statistică (al României)
ÎMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
IFAC/FIC	International Federation of Accountants/ Federația Internațională a Contabililor
IAD/ ALI	Institutul American al Dreptului / American Law Institute
IFRS/ SIRF	International Financial Reporting Standards /Standarde Internaționale de Raportare Financiară
IEGC/ECGI	Institutul European de Gestiune Corporativă / European Corporate Governance Institute
ONU	Organizația Națiunilor Unite
OECD/ OCDE	Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONRC/R	Oficiul Național al Registrului Comerțului din România
SOX	Codul Sarbanes-Oxley Act
UE	Uniunea Europeană
USAID	United States Agency for International Development/ Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development / Conferința Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare



## INTRODUCERE

**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.

**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.

**Obiectul cercetării** îl constituie studierea particularităților organizării gestiunii corporative în România și impactul acesteia asupra economiei naționale.

**Suportul teoretico-metodologic și gradul de studiere a temei cercetate.** 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.

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 inovatoare:

- 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.

**Importanța teoretică lucrării** 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 calcul 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.

**Sumarul compartimentelor 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.

În **Introducere** este argumentată actualitatea, importanța și necesitatea investigării temei de cercetare. Este formulat scopul cercetării și obiectivele investigației. De asemenea, sunt prezentate elementele ce formează noutatea științifică, semnificația teoretică și valoarea practică a rezultatelor obținute în lucrare.

În capitolul 1, **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, din punctul de vedere al autoarei, cât și din punct de vedere ale altor iluștrii autori. Autoarea efectuează cercetări asupra principiilor organizării gestiunii corporative – cadrul legal și își axează abordarea pe aspectele teoretico-metodologice și particularitățile organizării gestiunii corporative în România și pe plan internațional fiind descrisă experiența în unele țări dezvoltate. Sunt prezentate unele rezultate ale impactului gestiunii corporative asupra economiei. Totodată, sunt redată, în mod comparativ, particularitățile unor țări în organizarea gestiunii corporative, însoțite de concluziile respective.

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. Sunt descrise probleme și reflecții asupra cadrului legislativ pentru gestiunea corporativă din România ca țară membră a UE. Este prezentată organizarea gestiunii corporative în România și sunt expuse particularitățile organizării gestiunii corporative locale, însoțite de concluziile respective. Deasemenea, un loc aparte în capitol este pentru analiza comparativă a particularităților organizării gestiunii corporative în Republica Moldova și România. Totodată, în capitol se face analiza nivelului de aplicare a structurilor de gestiune corporativă în România.

În capitolul 3, **Direcțiile 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 din România, probleme ale responsabilității sociale corporative. Este prezentat un model integrat de organizare a gestiunii corporative aplicabil structurilor și firmelor din România cu concluziile respective.

Ultimul compartiment al tezei, **Concluzii generale și recomandări**, cuprinde concluzii cu privire particularitățile organizării gestiunii corporative în România. Sunt evidențiate

recomandările principale de care trebuie să țină cont întreprinderile pentru a fi viabile pe baza introducerii gestiunii corporative în comportamentul lor economic. Totodată, autoarea prezintă concluziile făcute în urma cercetării modalități de perfecționare a managementului întreprinderilor prin aplicarea gestiunii corporative și sporirii potențialului acestora pe baza aplicării unui model nou de gestiune corporativă integrată, folosind particularitățile în domeniu. Se trage concluzia generală că gestiunea corporativă ar trebui să răspundă sarcinii de dezvoltare centrată pe oameni, având în vedere nevoile lor de asigurare a unui trai civilizată pe baze economice etice, transparente, sustenabile.

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

## 1. CONCEPTE DE BAZĂ PRIVIND GESTIUNEA CORPORATIVĂ

### 1.1. Determinarea teoretico-metodologică a noțiunilor *corporatism, corporație, gestiune corporativă*

Noțiunea gestiune corporativă, prevăzută în literatura și practica de specialitate pe care o recomandăm în prezenta lucrare pentru aplicare în rândul firmelor moderne din România, în egală măsură și în rândul întreprinderilor din alte țări europene, din vecinătatea României, reprezintă condiția organizării și conducerii generale pe baze corecte, etice și cu succes a unei întreprinderi, indiferent de mărime, pe piața tot mai globalizată, urmărind atingerea indicatorilor-cheie de performanță prevăzuți în planul de afaceri.

Momentul apariției spre aplicare a gestiunii corporative în lumea modernă se observă la începutul anilor '90. De altfel, mai apoi, în anul 1999, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) a elaborat un manual intitulat „Principiile gestiunii corporative în OCDE” (*OECD Principles of Corporate Governance*) [122, p.12].

Din conținutul acestui manual reiese că *gestiunea corporativă* se referă la: 1) structurile de control în firme; 2) organizarea și conducerea modernă; 3) modul de tratare a furnizorilor; 4) modul de tratare a consumatorilor și clienților; 5) importanța părților interesate (stakeholders); și 6) modul de tratare a angajaților salariați. Structurile și elementele de mai sus trebuie să fie coordonate cu formele manageriale de funcționare a firmei, precum: 1) obligația respectării responsabilității financiare; 2) acțiunile firmelor trebuie să fie caracterizate de etică; 3) trebuie să se manifeste încrederea crescută a angajaților și acționarilor în felul de funcționare a întreprinderii; 4) trebuie respectate interesele investitorilor; 5) este necesar să se urmărească atingerea intereselor de ansamblu ale firmei; 6) trebuie asigurată transparența datelor, informațiilor oferite publicității și celor interesați din întreprindere.

Consiliul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, în anul 1998, a propus constituirea unui grup de lucru multidisciplinar pentru stabilirea orientărilor și concepției de gestiune corporativă care să fie aplicată în fiecare țară din Europa, inclusiv în România ca țară-membră cu drepturi depline a UE [87, p.58-62].

Principiile OCDE privind gestiunea corporativă (regăsite pe adresa de pe site-ul [www.oecd.org](http://www.oecd.org) vizitat la 16 mai 2012), validate în anul 1999 au devenit mai târziu cadrul de referință pentru bunele practici de gestiune corporativă propuse pentru aplicare în mediul economic pe plan național, internațional și global [180].

Noțiunea *gestiune corporativă* este relativ nouă în management, iar în literatură se întâlnesc

cel mai des sensuri ce subliniază procesele prin care întreprinderile și organizațiile sunt direcționate și controlate pe baze corecte, transparente, fără conflicte de interese și lipsite de corupție.

Față de cele menționate mai sus se întâlnesc diferite definiții ale noțiunii *gestiune corporativă*, precum:

- definiția oficială, elaborată de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE): “Gestiunea corporativă se referă la relațiile între Bordul director al firmei, managementul acesteia, părțile interesate și acționari, modul prin care sunt stabilite și îndeplinite obiectivele, precum și la monitorizarea performanțelor întreprinderilor” [122, p.6];
- în definiția din anul 1992 dată de Adrian Cadbury în documentul intitulat „Raport asupra unor aspecte financiare în condițiile gestiunii corporative în Marea Britanie” se constată viziunea autorului prin care se precizează că: “gestiunea corporativă reprezintă sistemul prin care firmele sunt controlate și direcționate” [99, p.6; 187].

Altă definiție aparținând aceluiași autor, se dovedește mai completă: „Gestiunea corporativă înseamnă acceptarea de către managerii din întreprinderi a drepturilor acționarilor, care sunt de neânstrăinat în fața administratorilor firmei. Ca atare, se face distincția între fondurile firmei și fondurile personale ale managerilor” [100, p.4, 188].

Ira M. Millstein, în anul 2003, și-a exprimat opinia în domeniu prin următoarea definiție: “Gestiunea corporativă arată regulile, practicile și legile din sectorul privat pentru atragerea eficientă de capital uman și financiar, obținând profit pe termen lung pentru acționari” [115, p.269].

În Codul belgian de guvernare corporativă întâlnim o altă definiție, mai clară și directă, prin care se precizează că: “Gestiunea corporativă reprezintă reguli prin care firmele să fie controlate și administrate” [28, p.6] .

În același timp, din diferite alte definiții și din opiniile personale ale autoarei tezei, , cât și din descrierile existente în literatura de specialitate, sunt observate unele aspecte care trebuie luate în considerare, cum ar fi: a) asigurarea bazei manageriale pentru un cadru eficient de aplicare a gestiunii corporative; b) efortul mai mare pentru respectarea drepturilor acționarilor firmelor și a proprietății întreprinderilor; c) tratamentul mai echitabil al acționarilor între ei, unii față de alții și în raport cu managerii firmelor; d) rolul mai important al acționarilor în gestionarea corporativă pe cale de a fi aplicată generalizat în economiile dezvoltate; e) transparență mai mare și răspândirea mai largă a informațiilor ce privesc firma, precum și f) respectarea obligațiilor care le are Consiliul de conducere din întreprindere față de angajați [39,



p.69].

Aspectele descrise mai sus, de fapt, reprezintă, în sinteză, principiile pentru cooperare și dezvoltare economică ale OCDE prin gestiunea corporativă.

Deși gestiunea corporativă își are adevărata origine în SUA, semnalată sub o formă de început încă din anul 1932, literatura economică și managerială de specialitate consemnează că abia în anul 1992 Institutul American al Dreptului (*American Law Institute*) a elaborat documentul intitulat Principiile Americane ale Gestiunii Corporative (*American Principles of Corporate Governance*) [96, p.4].

Andrei Shleifer și Robert W. Vishny (1997), sunt de părere că gestiunea corporativă reprezintă modalitatea în care furnizorii de capital financiar se asigură că vor obține profit din investiția realizată de către aceștia în întreprinderi, fiind feriți de eșecurile nereușitelor din cauza organizării și conducerii necorespunzătoare, pe bază subiectivă, abuzivă [129, p.762].

Pentru a fi înțeleasă și aplicată gestiunea corporativă din punct de vedere teoretico-metodologic, autoarea tezei precizează că are în vedere explicarea conținutului conflictelor de interese, care implică membrii unei organizații, precum și proprietarii, managerii, angajații sau consumatorii care “înstrăinează” material și financiar părți și active din întreprinderile în cauză [37, p.188-189].

E cunoscut faptul că gestiunea generală este formată din regulile și procedurile tradiționale care influențează luarea deciziei corecte asupra afacerilor corporative moderne, contemporane. De fapt, în acest domeniu are loc o concentrare a eforturilor pe problema eficientizării sistemelor de management. Munca principală de control și orientare se prestează în rândul membrilor Bordului Director al întreprinderii. De aceea, trebuie urmărită cu precizie maximă responsabilitatea și remunerarea fiecărui membru al Bordului, fiind cunoscută continuu situația financiară a întreprinderii. În egală măsură trebuie sistematizate riscurile și este verificată eficiența managementului riscurilor în întreprindere [71, p.110-114].

Elaborarea regulilor noi de funcționare a întreprinderilor se datorează faptului că, adesea, în firme importante din România au apărut situații productive, economice și sociale incorecte, uneori de fraudă, de corupție, de evaziune fiscală, care reprezintă factori de risc în rândul angajaților și în mediul social-economic general, național în care funcționează întreprinderile în cauză [14, p.290].

O concisă analiză a mediului managerial din România anului 2015 arată, de exemplu, că în rândul unor firme s-au întâlnit și se întâlnesc cazuri în care nivelul prețului bursier al întreprinderii nu exprimă buna gestiune corporativă a acesteia. De asemenea, nivelul exagerat de

salarizare a membrilor din conducerea întreprinderii arată inegalități ale veniturilor între manageri și acționari. Independența administratorilor nu este întotdeauna respectată în managementul firmelor, iar Bordul Director nu are performanțe așteptate prin actele de organizare și conducere pe care le practică incorect.

Acționarii din diferite firme din România au, frecvent, *atitudine pasivă*, de delăsare, de dezinteres față de evoluția și interesele întreprinderii, și astfel, condiționând corupția în rândurile administratorilor. Dacă managerii nu sunt controlați, aceștia iau adeseori decizii subiective, abuzive, hazardate, greșite.

Administratorii firmelor au, uneori, statut juridic neclar și, astfel, au o anumită libertate de a adopta reglementări negative în firmă, în interesul lor și a celor apropiați. Observăm că, deseori, nu este luată în seamă dimensiunea globală a întreprinderii, în condițiile trecerii economiei și producției la societatea bazată pe cunoaștere. Autoarea tezei consideră că o astfel de situație impune contramăsuri, de natura gestiunii corporative.

În opinia autoarei, acestei lucrări, se evidențiază ideea că sunt necesare noi perspective în legătură cu metodele și tehnicile de management, dar mai ales autoarea consideră că trebuie manifestate noi calități ale managerilor față de mediul economic competitiv global. Interesele tuturor pe termen lung ale personalului întreprinderii (ale acționarilor, administratorilor, angajaților) sunt mai importante decât orice interese pe termen scurt și mediu [38, p.181].

Fostul președinte al Băncii Mondiale (BM) James D. Wolfensohn (1999) subliniază că "gestiunea corporativă este mai importantă pentru creșterea economică la nivel mondial decât politicile statelor" [140, p.21].

Aspectele redate sintetic mai sus, prin opiniile și viziunile savanților și cercetătorilor, însă și potrivit părerilor autoarei, arată nevoia de o mai bună sistematizare și înțelegere a definițiilor moderne și ale practicii gestiunii corporative.

Un aspect foarte important pe care îl subliniază autoarea tezei este cel conform căruia în practica economică să nu se facă confuzii între următoarele noțiuni: 1) *corporatism*; 2) *corporație*; 3) *gestiune corporativă*. În nici un caz gestiunea corporativă nu trebuie confundată, deoarece nu este același lucru cu managementul general cunoscut de zeci de ani în literatura de specialitate, ci este un nou tip de organizare și conducere bazat pe principii de etică, transparență, interzicerea intereselor de grup care pot însemna conflicte de interese, întreprinderile fiind orientate, controlate și conduse pe baza acestor principii.

Termenul *corporatist* este întâlnit în dicționarele generale doar cu sensuri mai vechi, specializate, raportate la *corporatism*, cuvânt care la rândul său este definit ca "doctrină social-politică...". Cuvântul *corporație* apare în DEX'09 [31, p.347] ca un sinonim "în unele țări", cu

definiția "întreprindere mare". În lucrarea intitulată „The Concise Oxford Dictionary” (1999) (Dicționarul Concis Oxford) [134, p.112] cuvântul *corporation* este definit ca "*a large company or group of companies* (o mare companie sau un grup de companii)", iar *corporatismul* este înțeles ca "*the control of a state or organization by large interest groups*" (controlul unei situații sau a unei organizații de către grupuri cu mari interese). În lucrarea „Trésor de la langue française informatisé” (Tezaure ale limbii franceze informatizate) se arată că termenul francez *corporation* este folosit adesea, după modelul cuvântului *corporation* din engleza americană, ca echivalent pentru *compagnie, firme, société* [136, p.34].

În limba română actuală vorbită (și încă necuprinsă în dicționare) cuvântul *corporație* este folosit în mod obișnuit cu sensul de "firmă mare": "după ani de creștere, fosta afacere de familie se transformă în corporație", se arată într-o frază din publicația Business Magazin (București, nr. 31/2008) [23, p.11] și, mai ales de "mare companie internațională" ("Contabilii și avocații plătiți ca într-o corporație", este o frază regăsită în revista Business Standard Antreprenor, București din data de 12 mai 2008) [27, p.5].

*Corporația*, conform definiției generale este o formă specifică de organizare a activității economice [31]. Inițial, acest tip de organizare avea denumirea de „breaslă”, fiind constituită cu scopul de a promova interesele și drepturile profesionale ale membrilor săi. În epoca contemporană, corporațiile sunt organizate sub forma societăților comerciale pe acțiuni. De regulă, corporația este o mare firmă (întreprindere) care, prin poziția și forța ei pe piață, are un rol important în viața economică a unei țări.

Constatăm că puterea de influență a corporațiilor este deosebit de mare, datorită forțelor economice pe care le manevrează, a legăturilor serioase cu statul capitalist și a profiturilor mari pe care le obțin. Numeroși cercetători și economiști, printre care și J. K. Galbraith, au definit sistemul industrial ca parte a economiei ce se caracterizează prin activitatea unor structuri corporative mari [20, p.132]. Într-adevăr, formarea și dezvoltarea sectorului industrial au fost și rămân strâns legate de funcționarea administrării corporative. Trebuie însă avut în vedere și faptul că la început corporația, ca înțeles, reprezenta *o asociere a agenților economici uniți pentru a-și atinge obiectivele economice*.

Principiul de bază al corporației industriale este, încă de la apariția ei, eficiența maximală a producției. Ca urmare, unul din indicatorii principali ai succesului corporației este poziția de lider [22, p.34].

*Concernul* desemnează o uniune de întreprinderi comerciale, bancare, de asigurări ș.a. legate financiar pe calea participațiilor, însă întreprinderile au autonomie, dar, sunt controlate de către persoanele care dețin pachetul majoritar de acțiuni [31]. Se remarcă faptul că întreprinderile

din concern își păstrează formal independența.

*Holdingu]* este o societate sau companie care deține cea mai mare parte de acțiuni a mai multor firme sau filiale ale acestora, pentru a putea exercita controlul asupra lor [31]. Fiecare entitate din holding își păstrează forma de organizare și identitatea, concomitent cu instalarea pe piețele de aprovizionare și desfacere. Legăturile dintre compania principală și filiale se concretizează în domeniul investițional, financiar și tehnologic.

Holdingu cel mai frecvent întâlnit este o formulă de integrare pe verticală a unor firme ce operează în diferite stadii succesive ale producției. Se întâlnește și integrarea mixtă, de tip conglomerat. În toate situațiile, însă, holdingul dispune de largi posibilități financiare cu care apreciază restrângerea sau creșterea activității filialelor în funcție de cerințele imediate ale pieței. Frecvent este întâlnită și forma de holding financiar, care grupează un număr mare de firme din domenii diferite de activitate, fiecare având independență decizională limitată față de o unitate centrală care deține pachetul majoritar al acțiunilor.

*Trustul* reprezintă o formă de fuziune a intereselor unei companii prin integrarea orizontală sau verticală a producției, prin împărțirea pieței, prin practicarea unor discriminări comerciale față de parteneri etc. [31].

Un trust este un monopol în cadrul căruia proprietatea asupra unor întreprinderi este unificată, proprietarii lor devenind acționari, iar producția și finanțele întreprinderilor respective fiind reglementate de un consiliu de administrație, fiind subordonate unei administrații unice. În economia capitalistă trustul este o formă de monopol în care întreprinderile care s-au contopit își pierd independența comercială, de producție și juridică, fiind subordonate unei administrații unice.

Trusturile au apărut pentru prima oară în SUA, iar ulterior și în alte țări industrializate. Această formă a început să piardă din importanță pe măsura apariției legilor antitrust și a dezvoltării piețelor financiare, când au apărut și alte forme mai evolute, de concentrare a capitalurilor și producției.

*Societățile transnaționale /multinaționale* reprezintă, generic, entitățile private și publice care realizează activități prin implantări de infrastructuri și operații în afara teritoriului național unde își au sediul social [31]. O societate transnațională are ramuri, filiale și sucursale localizate în diferite regiuni ale globului. Între aceste substructuri sunt construite legături strânse pentru fluxuri tehnologice, operațiuni financiare, de aprovizionare și desfacere, cercetare-dezvoltare. Strategia societății transnaționale este formulată în manieră globală. Au loc delocalizări (deplasarea unei activități de producție dintr-o țară în alta) în căutarea avantajului comparativ,

precum și multinaționalizări, respectiv extinderi progresive ale activității unei întreprinderi, grup financiar ș.a. prin înființarea de filiale în exterior.

Societățile transnaționale sunt rezultatul liberalizării economiei mondiale. Ele constituie deja centre de forță economică, principali operatori în comerțul internațional, reglând aproape totalitatea investițiilor pe plan mondial, stând la originea principalelor fluxuri financiar monetare.

Sintetic, reținem următoarele definiții și înțelesuri pentru expresiile și termenii de mai sus:

- *Gestiunea 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” [16, p.290].

Potrivit lui Wagner Pavel (și colaboratorii), [94, p.11; 95, p.201] conceptul de *corporate governance*, sau în traducere - *gestiune corporativă*, s-a dezvoltat plecând de la teoria agentului (*agent theory*) care se referă la relația dintre investitor/ acționar și manager/ administrator și la problemele de management necorespunzător care apar în firmă, extinzându-se apoi la toată gama de relații existente între cei implicați direct sau indirect în activitatea unei companii [86, p.57].

Fundamentele teoriei agentului pot fi regăsite chiar și în scrierile lui *Adam Smith*, precum: „Nu te poți aștepta ca cei care administrează banii altora să fie la fel de atenți și de grijulii ca și cum ar fi cu ai lor. Risipa și neglijența sunt prezente întotdeauna, mai mult sau mai puțin, în administrarea afacerilor companiilor” [97, p.153]. Pe un astfel de fond de cunoaștere managerială, Robert W. McGee (2008) sesizează faptul că gestiunea corporativă (*Corporate Governance*) reprezintă “un număr de mecanisme interioare și exterioare de control al firmelor, care determină echilibrul dintre echitate și autoritatea managerilor” [119, p.119].

- *Corporația*, în mod obișnuit, înseamnă forma optimă de organizare în proporții mari a producției de mărfuri industriale și servicii. În dicționarele de economie politică întâlnim definiții ale termenului *corporație*, cum ar fi: 65 formă specifică de organizare a activității economice. Corporația este o mare întreprindere monopolistă, care prin forța și poziția ei are un rol puternic în viața economică și politica a țării.

- *Corporatismul* este o doctrină social-politică și economică, apărută după primul război mondial, care preconiza 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.

Gânditorul român Mihail Manoilescu a reușit în perioada interbelică să demonstreze necesitatea înscrierii evoluției societății românești pe o direcție corporatistă, singura care, în viziunea lui, permite depășirea stării de “decalare perpetuă” și, deci, de subdezvoltare. De aceea,

fiind de acord cu opinia unor autori noi îl considerăm pe Mihail Manoilescu, ca pe cel dintâi care a elaborat o teorie încheată a subdezvoltării și totodată ca pe acela care, la scara științelor mondiale, a pus temelia unor noi paradigme de analiză mondialistă prin teoria schimbului inegal [50, p.114].

În lucrarea lui M. Maraffi intitulată “La societă neocorporatista” (Societatea neocorporatistă) întâlnim termenul de “neocorporatism”, pentru a denumi experiențele politice ale democrațiilor occidentale unde statul, fără să reglementeze ca autoritate relațiile dintre categoriile sociale, în procesul de formare a opțiunilor politice, recunoaște de fapt un rol politic al organizațiilor sociale, stabilind forme de cooperare între guvern, sindicatele muncitorești și asociațiile patronilor [48, p.201].

Ne vom opri atenția, în continuare, pentru clarificări, asupra unor teorii și păreri legate de *corporație*. Ideea corporatistă se află și în lucrarea marelui sociolog francez Emile Durkheim “Diviziunea muncii”, care menționează că: “Singurul grup care răspunde nevoilor de dezvoltare este cel format din toți agenții unei aceleiași industrii, reuniți și organizați într-un același corp. Este ceea ce s-ar numi corporație sau grup profesional”. Savantul francez E. Durkheim consideră corporațiile drept “grupuri morale profesionale”, respectiv o formă de organizare socială, în stare să valorifice virtuțile morale solidariste ale breslelor [34, pp. 39, 60, 108].

Corporațiile, potrivit autorului amintit, vor fi constituite după trei principii: 1) principiul regional (corporațiile sunt marcate de elemente regionale); 2) principiul specialității (organizarea corporațiilor în specialități diferențiate); 3) principiul parității (egalitate în drepturi între întreprinzători și salariați). În orice caz, trebuie reținut faptul că *o corporație* necesită să aibă distinct *gestiune corporativă*, așa cum orice altă firmă indiferent de mărime, orice întreprindere, organizație, asociație ș.a. trebuie, în condițiile economice contemporane, să aibă fiecare funcționeze independent în baza gestiunii corporative.

Pe de altă parte, din trecutul istoriei economice constatăm că soluțiile întrevăzute de gânditorul economist român Mihail Manoilescu pentru ameliorarea crizei social-economice și politice din România, încă în perioada interbelică, vizează “organizarea corporatistă a societății și structurarea protecționistă a economiei”, soluții ce reprezintă “criterii de organizare” ale societății [50, p.114].

În lumea științifică modernă contemporană, în lucrarea denumită “Managementul organizației”, Profesoara Natalia Burlacu (2011) evidențiază în Nota introductivă [p.2] că „de foarte mult timp corporațiile, uniunile corporative joacă un rol important în dezvoltarea economică și socială atât a unor țări luate în particular, cât și a omenirii în întregime. Majoritatea lucrurilor inedite ce apar zilnic au o bază bine formată în una din cele mai mari corporații ale

lumii, indiferent de domeniul de activitate: electronică, construcția de mașini, cosmonautică, industria chimică etc.

Fiecare economie se caracterizează prin metode diferite de conducere, prin pârghii specifice de administrare și control, de motivare și prognozare. Autoarea subliniază că fiecare regiune își creează un climat favorabil–„corporativ”, ce presupune formarea de relații culturale, economice între țările-membre ale regiunii–corporații „gigante”. Fiecare țară își stipulează principiile generale și principiile specifice de coordonare a relațiilor cu agenții micului business; agenții businessului mare–corporativ; cu populația; cu agenții autohtoni și cei străini; cu departamentele/ structurile proprii etc”.

De asemenea, N. Burlacu precizează, în continuare că, de fapt, “corporațiile își au aceleași începuturi ca și statele suverane, și viceversa: necesitatea de a lucra împreună, de a fi protejați, de a fi siguri pe viitor, de a se putea dezvolta asigurând angajații-cetățenii cu un viitor prognozabil. Interesele corporațiile ar fi bine să aibă tangențe cu interesele statului. Conlucrând în diferite domenii de activitate se poate ajunge la un echilibru socioeconomic” [17, p.7].

În opinia autoarei tezei, în lucrarea sus-menționată, “principiile care sunt puse la baza activității managementului corporativ, nicidecum nu trebuie să afecteze negativ activitatea altor agenți economici, a statului sau a populației. După cum putem vorbi că țara se mândrește cu oamenii săi de vază, tot așa putem menționa în paralel și că ne putem mândri cu companiile mari naționale ce au creat o cultură corporativă, au format o imagine specifică ce ne vorbește despre țara-gazdă”.

Așadar, suntem de acord cu opinia potrivit căreia *corporația* este o persoană juridică, un sistem de organizare comercială, careia statul îi asigură autoritatea legală de a acționa ca o un tot, ce poate încheia contracte și poate avea bunuri în proprietate. Ea este separată și distinctă față de proprietarii (acționari) sau managerii săi, ceea ce îi conferă trei avantaje majore, în comparație cu parteneriatul în afaceri: *corporația are o viață nelimitată, proprietatea poate fi divizată în părți de capital social și corporația este prevăzută cu răspundere limitată* [15, p.154].

Observăm că dezavantajele regăsite la corporații sunt: *aplicarea taxării duble; lipsa confidențialității și implicarea puterii supreme* în activitățile orientate și conduse.

Corporațiile tind să se organizeze la scară internațională, să desfășoare o ramificată activitate, să aibă o structură internațională proprie, o largă rețea de cercetare, producție, comercializare și desfacere pe multiple piețe [18, p.92]. Într-un raport al ONU se recunoaște că în timp ce guvernele din diferite țări urmăresc unele obiective economice și neeconomice pentru a crea condițiile bunăstării cetățenilor lor, principalele scopuri ale corporațiilor multinaționale sunt beneficiul și expansiunea.

- *Corporațiile transnaționale* (CTN) întreprind tranzacții peste frontierele țărilor lor de origine, dar diferit de acestea, ele dețin proprietatea și controlul facilităților lor de producție din străinătate. În ultimii 15-20 de ani majoritatea guvernelor, inclusiv Guvernul României, au redus sau au eliminat restricțiile asupra investițiilor directe spre interiorul țării și au introdus noi stimulente fiscale sau de altă natură pentru a atrage corporațiile transnaționale în economie (cazul corporațiilor Daewoo, Nokia, OMV, Renault, Ford ș.a.).

Într-un cadru extins de analiză constatăm că literatura de specialitate are numeroase *definiții pentru corporațiile multinaționale* (CMN). Astfel, una dintre primele definiții, acceptată pe scară largă, este cea dată de Raymond Vernon în 1966, care menționa că „o corporație multinațională reprezintă o firmă mare, deținătoare de filiale industriale în cel puțin șase țări. Mai târziu, ca urmare a faptului că au apărut și firme mijlocii cu vocație internațională, această cifră a fost redusă la *două țări* și, în cele din urmă, chiar la *una*” [127, p.24].

Dezbaterea cu privire la definirea *corporației transnaționale* (CTN) și a *corporației multinaționale* (CMN) a prilejuit foarte multe abordări în cadrul științific al afacerilor internaționale. Există autori care pun accentul pe caracteristicile structurale ale firmelor respective, cum ar fi numărul de țări în care operează, naționalitatea acționarilor sau structura din punct de vedere a naționalității echipei manageriale de vârf [7, p.64].

Dincolo de toate aceste încercări de diversificare se pot identifica o serie de elemente comune ale societăților transnaționale, și anume: transnaționalele efectuează investiții directe în străinătate; activitatea transnațională implică transferul unui pachet complex de resurse financiare, active reale, tehnologii, know-how, expertiză, bune practici manageriale și organizatorice etc. Activele generatoare de valoare adăugată aflate în patrimoniul transnaționalei sunt amplasate în țări diferite [19, p.13].

În România, oamenii de știință care au studiat și au păreri recunoscute despre gestiunea corporativă nu sunt numeroși, însă au notorietate și se regăsesc într-un grup de investigație științifică modernă în economie și management la Academia Română și în diferite institute de cercetare-dezvoltare-inovare. În practica managerială obișnuită se întâlnesc și probleme de organizare și conducere parțial structurate sau chiar nestructurate. Creșterea sau descreșterea structurilor manageriale nu poate fi oprită, deoarece nu există staționarea ideală, absolută, definitivă a structurilor organizatorice în firme [39, p.183].

Din investigațiile științifice efectuate de autoare pentru lucrarea de față constatăm că în bazele teoretico-metodologice privind organizarea modernă a gestiunii corporative un loc însemnat îl ocupă *reputația întreprinderii*, care funcționează prin aplicarea reală a gestiunii corporative referitoare la imaginea și numele firmei. *Reputația* este modul general în care un



individ sau o firmă sunt percepute de public, conform Dicționarului Moștenirii Americane - *American Heritage Dictionary* (1970) [135, p.102]. O bună reputație contribuie la creșterea valorii organizaționale a întreprinderii, sprijină angajamentul concret și legătura puternică a angajaților față de locurile lor de muncă și manageri [74, p.142]. În mediul managerial internațional se folosește, din ce în ce mai mult, coeficientul de reputație (*Regulation Quotient*) ca instrument de măsură a imaginii întreprinderii [90, p.48].

Revenind la examinarea aspectelor particulare ale organizării în plan național a gestiunii corporative, constatăm că în diferite situații, performanțele din unele firme din România, îndeosebi în rândul întreprinderilor de stat, sunt mai slabe din cauza problemelor de etică organizațională. Stăpânirea problemelor de etică, de corectitudine a activităților și deciziilor în firme influențează aplicarea teoriilor manageriale cunoscute, iar gestiunea corporativă vine în întâmpinare cu noi concepții de organizare și conducere corectă și transparentă în domeniu [42, p.86].

Pe de altă parte, problemele de incorectitudine, de „necinste” ori corupție atât din firmele private, cât și de stat sunt cele referitoare la modul cum proprietarii și managerii urmăresc satisfacerea intereselor acționarilor, respectiv a părților interesate, cât de corect sunt distribuite beneficiile și cum respectă aceștia responsabilitățile lor sociale. Se observă că deciziile managerilor nu sunt luate întotdeauna corect, în raport cu obiectivele corporative și interesele părților (acționarilor) sau partenerilor [12, p.188-197].

*Principiul egalității de tratament a acționarilor* este corporativ și, de aceea, îl considerăm important în reglarea situațiilor de încălcări ale drepturilor acționarilor minoritari.

Analizând pozițiile științifice ale lui Gibson Burrell și Gareth Morgan, (1979), am constatat că aceștia recunosc opiniile potrivit cărora “o firmă este un fenomen imoral și inuman” și susțin concepția că într-o astfel de entitate are loc dominația unora asupra altora (proprietarii și managerii “împotriva” executanților), înstrăinarea, controlul superficial ș.a. [113, p.112]

Problemele de etică, de corectitudine și cinste abordate în activitățile și deciziile din firmele moderne, în perspectiva gestiunii corporative, trebuie neapărat să se aplice în raport cu scopurile practice urmărite de conducerea întreprinderilor [21, p.276-279].

Din observațiile făcute în mediul productiv-economic și social din România, în rândul firmelor din cele 8 regiuni de dezvoltare ale țării înființate prin lege, autoarea constată că, de fapt, *conflictul de interese* ocupă locul întâi în rândul factorilor ce determină situațiile negative, cazuri de necinste, corupție, nerealizări, respectiv abateri de la un comportament corporativ caracterizat de etică și corectitudine.

Din punct de vedere juridic, în România, dezvoltarea administrativă regională este

reglementată de *Legea nr. 315/2004* [151], iar prin aplicarea politicii de dezvoltare se urmărește impulsivarea și diversificarea activităților economice, stimularea investițiilor în domeniul privat, contribuția la reducerea șomajului și îmbunătățirea nivelului de trai al locuitorilor.

Pentru a putea fi implementată corporativ politica de dezvoltare regională, pe teritoriul național au fost înființate 8 regiuni de dezvoltare (Nord-Est, Sud-Est, Sud-Muntenia, Sud-Vest Oltenia, Vest, Nord-Vest, Centru și București-Ilfov), importanța fiecărei astfel de regiuni în dezvoltare fiind redată prin cifre și realizări în tabelul din Anexa 1, Tabelul A1.1.

Din investigațiile științifice efectuate de autoare se constată că modul de funcționare productiv-economic și social al întreprinderilor contemporane în regiunile de dezvoltare ale României este influențat de un *spirit de participare tot mai redusă a oamenilor, a angajaților* la decizii, la organizarea și conducerea practică, efectivă a firmelor pe direcții de sustenabilitate și eficiență programată.

Pe de altă parte, în România, în sistemul administrativ încă *se menține birocrăția ridicată*, iar problemele dificile de dezvoltare sunt lăsate pe seama conducerilor locale, care, neavând resurse financiare suficiente, nu au puterea de rezolvare a tuturor dificultăților cu care se confruntă [41, p.340].

Necesitatea elaborării mai cuprinzătoare a unei noi teorii a gestiunii corporative, față în față cu managementul tradițional, se impune din cauza complexității proceselor care domină întreprinderile și mediul economic, productiv și social din prezent, specific în România, acest aspect fiind redat în figura 1.1.

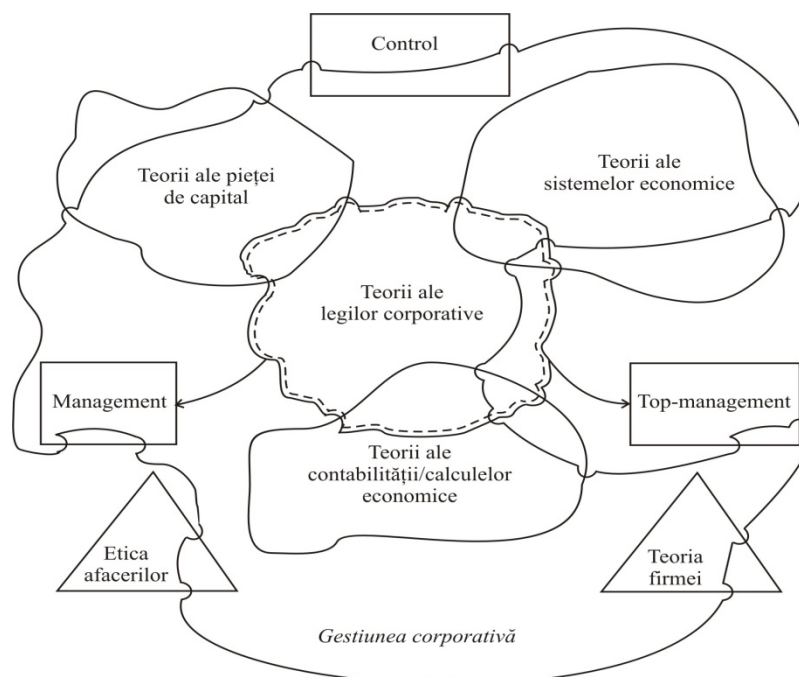


Fig. 1.1. Teorii economice și de management ce pot fi folosite la elaborarea unei noi

concepții referitoare la gestiunea corporativă care să fie aplicată în întreprinderile din România  
Sursa: elaborată de autoare

În opinia autoarei, în contextul precizat mai sus, gestiunea modernă a întreprinderilor este legată de atitudinea oamenilor care au calitatea de acționari în raport cu puterea economică, politică ș.a. a firmei și cu caracteristicile mediului managerial local, național, ținând cont de particularitățile de dezvoltare din interiorul țării. Într-un asemenea cadru se confirmă necesitatea elaborării și aplicării unei concepții, precum cea a gestiunii corporative, care să asigure cadrul organizatoric nou, etic și transparent pentru dezvoltare. Suntem de părere că dificultățile de organizare și conducere în zonele administrative sărace ale țării se datorează și neînțelegerilor sau luptei neloiale dintre firme [145, p.45-49].

Autoarea lucrării de față constată că aplicabilitatea gestiunii corporative este încă relativ dificilă în practica firmelor din România din cauza mentalității și a cadrului legislativ deficitar în domeniu. Totuși, trebuie reținut faptul că prin regulile de gestiune corporativă se oferă șanse de supraviețuire și firmelor cu potențial scăzut, a celor ce întâmpină dificultăți în competiția acerbă de pe piață.

Se au în vedere, în principal, soluțiile manageriale în cadrul firmelor și organizațiilor pentru protejarea mediului înconjurător, respectiv pentru planificarea asigurării oamenilor cu minimum de bunuri și servicii de consum, cel puțin pentru subzistența colectivităților umane în plan național [147, p.239-244]. Interesul introducerii mai semnificative a gestiunii corporative în România poate fi urmărit prin evaluări ale performanțelor întreprinderilor moderne din perspectiva dezvoltării sustenabile, eficiente, etice și corecte a entităților respective [53, p.36-40].

O particularitate importantă în organizarea gestiunii corporative în România este reprezentată de *combaterea situațiilor financiare și manageriale negative*, necinstite, de corupție, cu ajutorul bunelor practici de organizare și conducere corporativă. În gestiunea corporativă, suntem de părere că se dovedește important raportul dintre aplicația concepțiilor manageriale deja cunoscute și efortul de căutare a unei organizări și conduceri eficiente de combatere a corupției [143, p.189-195].

De exemplu, gestiunea corporativă a riscurilor în firmele financiare poate sprijini funcționarea fezabilă a altor firme care depind, în mod concret, de atragerea resurselor financiare pentru dezvoltare. În opinia lui Amiyatosh Purnanandam (2004), trebuie stăpânit managementul riscului în firmă înainte de a se produce un eveniment economic sau financiar periculos și păgubos [126, p.109].

Același autor susține că între starea de *solvabilitate* și cea de *insolvabilitate* a firmei se creează situația de “primejdie financiară și managerială”, care trebuie observată la timp, prevenită și combătută. Elaborarea conținutului nou și a formei mai clare a concepției gestiunii corporative, în particular în România, este rezultatul selectării elementelor considerate pozitive din concepțiile și teoriile manageriale clasice și din cele moderne în domeniu, redată sintetic în figura 1.2.

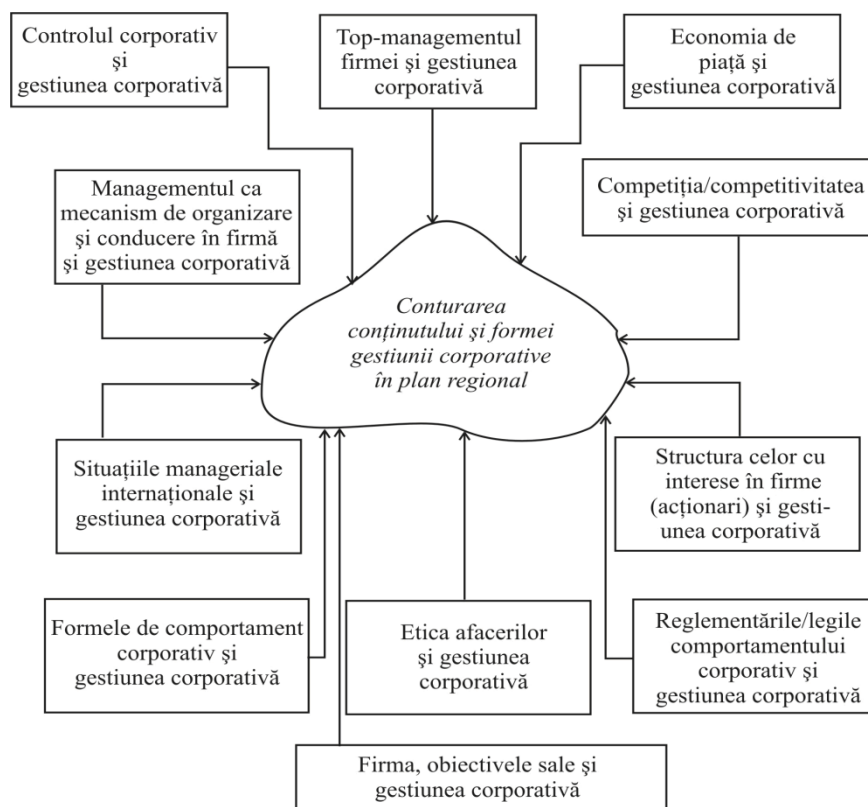


Fig. 1.2. Concepții manageriale clasice și moderne folosite pentru elaborarea conținutului și formelor de gestiune corporativă în plan național (în România) și în țările vecine  
Sursa: elaborată de autoare

Unii economiști precum Fischer Black (1973), Harry Markowitz (1952), Paul Samuelson (1965), Michael Spence,(1971), Jack L. Treynor (1961) și alții, au elaborat concepții manageriale recunoscute în literatura economică și managerială mondială privind gestiunea sustenabilă a întreprinderilor [98, p.43; 117, p.80; 130, p.43; 131, p.123; 38, p.48].

Cel mai dificil proces de stăpânit în firmele moderne în România, în opinia noastră, se dovedește, la acest moment, prevederea riscurilor de orice natură, prevenirea și combaterea lor.

Brian W. Nocco (2006) arată, de exemplu, că managementul riscului în marile firme de tip corporații are rol nou, schimbat în ultimii 25 de ani, în plan național și zonal ori european. El

confirmă faptul că *riscul operațional*, *cel de reputație* și *riscul strategic* sunt riscuri care pot fi ameliorate cu ajutorul bunelor practici corespunzătoare gestiunii corporative [121, p.8].

Pentru scopul explicării comparative a concepției de gestiune corporativă am selectat un număr de concepții și teorii manageriale ale acestor autori, redată integrat, ori suprapuse, în figura 1.3. prin simbolul {BT}, și considerăm că acestea încă servesc la revizuirea modului de fundamentare a deciziilor prin gestiunea corporativă în România.

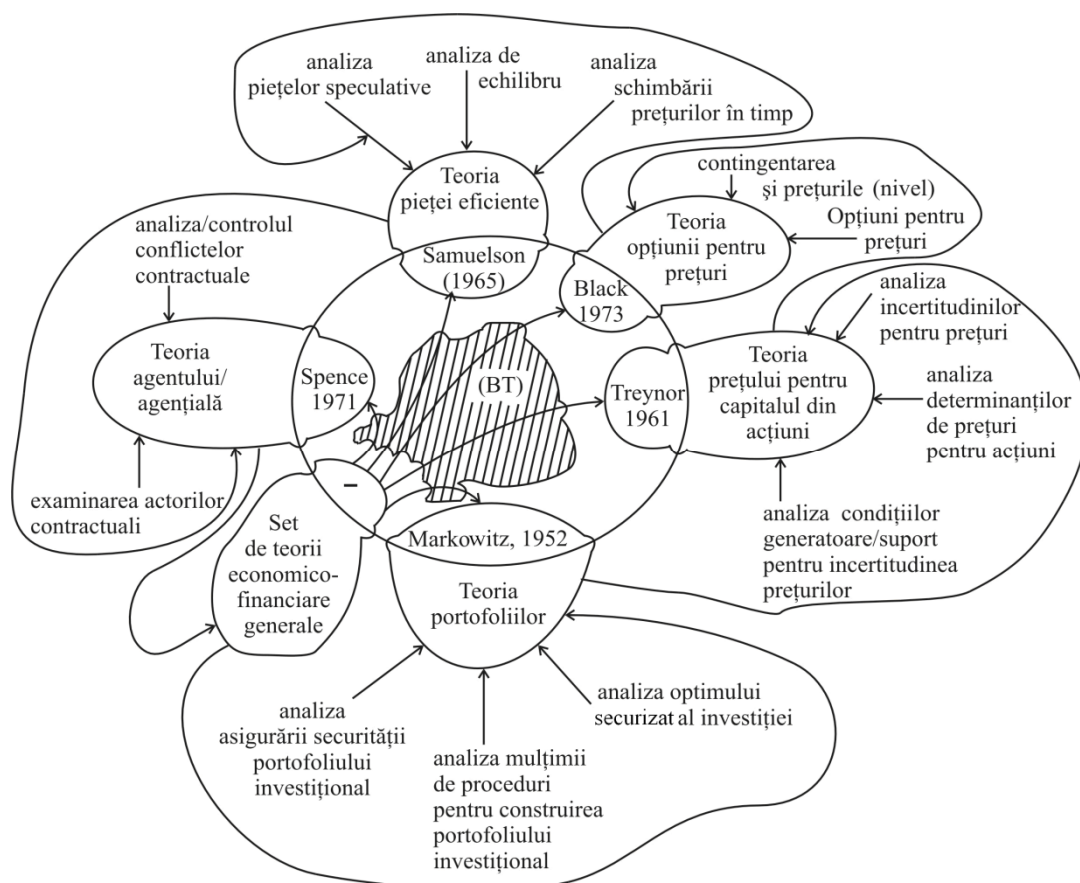


Fig. 1.3. Concepții economico-financiare tradiționale folosite la elaborarea bazei de cunoaștere, explicare și aplicare a gestiunii corporative în firmele moderne  
 {BT} = bloc al teoriilor economico-financiare specifice, tradiționale.

Sursa: elaborată de autoare în baza: [98, 117, 130, 131, 138].

Față de definițiile și conținutul noțiunilor și conceptelor de mai sus, autoarea are opinia proprie că 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 și schimbările 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 a obține situații de organizare și conducere în chip transparent, etic ferite de conflicte de interese”.

## **1.2. Principiile organizării gestiunii corporative – cadrul legal**

Actele legislative principale din România privind gestiunea corporativă, cu influența cea mai semnificativă asupra firmelor, sunt: *Legea societăților comerciale nr. 31/1990*, revizuită cu modificările ulterioare [149]; *Legea privind piața de capital nr. 297/2004* cu modificările ulterioare [150]; *Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice* [152, 179].

Victoria Firescu și Diana Brânză în lucrarea lor [36, p.130], sistematizează elemente de bază și comparative privind cadrul reglementativ în domeniu. Noi precizăm în lucrarea de față că, de fapt, cadrul legal esențial pentru implementarea gestiunii corporative în România îl reprezintă *Legea societăților comerciale nr. 31/1990*, cu modificările ulterioare [149], *Legea privind piața de capital nr. 297/2004*, cu modificările ulterioare [150], *Legea nr. 82/1991 a contabilității*, cu modificările și completările ulterioare [191], Reglementările Comisiei Naționale a Valorilor Mobiliare (C.N.V.M.), Codul de guvernanta corporativă al S.C. Bursa de Valori București S.A. (BVB) [183].

În România există chiar și un Institut de Guvernanta Corporativă al Bursei de Valori București (IGC), care a emis un Cod al Guvernantei Corporative. Firmele listate la BVB optează pentru adoptarea totală sau parțială a Codului și anual, începând cu 2009, transmit o Declarație de conformare sau neconformare cu prevederile acestuia, conținând informații privind recomandările Codului implementate și modalitatea de transpunere în practică.

Deși Codul este destinat agenților economici ale căror instrumente financiare sunt tranzacționate pe piața bursieră, acest fapt nu împiedică alte firme să adopte principiile Codului și să le urmeze într-o formulă adecvată.

În perioada 2008-2009, BVB a revizuit Codul de guvernanta existent pentru a-l alinia la reglementările europene și, astfel, a fost elaborat Codul actual de gestiune care impune raportarea obligatorie a declarației “Aplici și Explici” (<http://www.bvb.ro/info/Rapoarte/Diverscorporative>, vizitat în 6 aprilie 2015). Acest Cod [183] cuprinde 19 principii în următoarele secțiuni:

a) Drepturile acționarilor: *Principiul I*: ”Societățile comerciale tranzacționate pe piața reglementată a BVB au obligația de a respecta drepturile acționarilor lor și de a le asigura acestora un tratament echitabil”; *Principiul II*: “Societățile comerciale tranzacționate pe piața reglementată a BVB vor depune toate eforturile pentru a realiza o comunicare efectivă și activă

cu acționarii lor”.

b) Rolul și obligațiile Consilului de Administrație (CA): *Principiul III*: ”Societățile comerciale admise la tranzacționare pe piața reglementată a BVB sunt conduse de un CA care se întrunește la intervale regulate și adoptă decizii care îi permit să-și îndeplinească atribuțiile de o manieră efectivă și eficientă”; *Principiul IV*: ”CA va acționa în interesul societății și va proteja interesele generale ale acționarilor prin asigurarea unei dezvoltări sustenabile a societății comerciale respective”.

c) Structura CA: *Principiul V*: ”Structura CA va asigura un echilibru între membrii executivi și neexecutivi (și în mod deosebit administratorii neexecutivi independenți), astfel încât nicio persoană sau grup restrâns de personae să nu poată domina procesul decizional; *Principiul VI*: ”Un număr corespunzător de membri ai CA vor fi administratori independenți, în sensul că aceștia nu au sau nu au avut recent, direct sau indirect, nicio relație de afaceri cu emitentul sau persoane implicate cu acesta, de o asemenea importanță încât să influențeze obiectivitatea opiniilor”; *Principiul VII*: ”CA are un număr de membri care garantează eficiența capacității sale de a supraveghea, analiza și evalua activitatea directorilor executivi, precum și tratamentul echitabil al acționarilor”.

d) Numirea membrilor CA: *Principiul VIII*: ”Numirea membrilor CA se va constitui într-o procedură oficială, riguroasă și transparentă”; *Principiul IX*: ”CA va evalua dacă este posibilă alcătuirea unui comitet de nominalizare, format din membrii săi, alcătuit, în principal din administratori independenți”.

e) Remunerarea membrilor CA: *Principiul X*: ”Societățile comerciale tranzacționate pe piața reglementată a BVB se vor asigura de serviciile unor administratori și directori executivi de bună calitate printr-o politică de remunerare corespunzătoare, compatibilă cu strategia și interesele pe termen lung ale acestor societăți”.

f) Tranparența, raportarea financiară, controlul intern și administrarea riscului: *Principiul XI*: ”Structurile de guvernare corporativă trebuie să asigure efectuarea unei raportări periodice și adecvate asupra tuturor evenimentelor importante referitoare la societate, inclusiv situația financiară, performanța, proprietatea și conducerea acesteia”; *Principiul XII*: ”CA va adopta reguli stricte, menite să protejeze interesele societății, în domeniile raportării financiare, controlului intern și administrării riscului”.

g) Conflictul de interese și tranzacțiile cu persoanele implicate (“Tranzacțiile cu sine”): *Principiul XIII*: ”CA va adopta soluții operaționale corespunzătoare pentru a facilita identificarea și soluționarea adecvată a situațiilor în care un administrator are un interes material în nume propriu sau în numele unor terți”; *Principiul XIV*: ”Membrii CA vor lua decizii în interesul

societății și nu vor lua parte la dezbaterile sau deciziile care creează un conflict între interesele lor personale și cele ale societății sau ale unor subsidiare controlate de societate”; *Principiul XV*: ”CA va stabili, după consultarea cu structurile de control intern, proceduri de aprobare și implementare pentru tranzacțiile încheiate de emitent, sau subsidiarele acestuia, cu părțile implicate”;

h) Regimul informației corporative: *Principiul XVI*: ”Administratorii și directorii vor păstra confidențialitatea documentelor și informațiilor primite pe perioada mandatului lor și se vor conforma cu procedura adoptată de emitent privind circuitul intern și dezvăluirea către terți a respectivelor documente și informații”.

i) Responsabilitatea socială a corporației: *Principiul XVII*: ”Structurile de guvernare corporativă trebuie să recunoască drepturile legale ale persoanelor interesate –stakeholders, - și să încurajeze cooperarea între societatea comercială și aceasta în crearea prosperității, locurilor de muncă și sustenabilității unor întreprinderi solide din punct de vedere financiar”.

j) Structuri de guvernare corporativă: *Principiul XVIII*: ”Societățile comerciale tranzacționate pe piața reglementată a BVB vor adopta structuri clare și transparente de guvernare corporativă pe care le vor dezvălui în mod adecvat publicului larg”.

k) Sistemul dual și unitar de conducere și control: *Principiul XIX*: ”În cazul în care se va adopta un sistem de conducere și control dual sau unitar, articolele de mai sus se aplică în mod corespunzător, adaptând prevederile unitare la sistemul adoptat, în deplină concordanță cu obiectivele unei bune guvernante corporative, transparenței informației și protecției investitorilor și a pieței, urmărite de Cod și în conformitate cu acest articol”.

Așadar, rezultă că implementarea principiilor de guvernare/gestiune corporativă este o cerință obiectivă pentru firmele românești, mai ales pentru cele care s-au născut în urma unui proces de privatizare îndelungat și incomplet și în care controlul managerial este unul precaut sau chiar inexistent.

Analiza politicii de cadre corporative pornește de la politica de recrutare care trebuie, în concepția aplicării gestiunii corporative, să fie onestă, transparentă, meritorie și consecventă; nondiscriminatorie în ceea ce privește sexul, rasa, vârsta, religia și disabilitățile; conformă cu legislația în vigoare, regulamentele interne și bunele practici în domeniu, în acord cu obiectivele de dezvoltare ale autorității; orientată către selecția de personal competent, motivat și dornic să adere la valorile organizaționale.

De exemplu, în corporația OMV Petrom S.A., care aplică gestiunea corporativă, întreprinderea în sine este un angajator care oferă șanse egale candidaților săi, iar procedura de recrutare și selecție protejează împotriva discriminărilor de orice natură. Numirile pe post sunt



făcute prin campanii corecte și transparente, asigurând că cel mai bun candidat disponibil pentru postul în cauză este angajat sau promovat. Procedura oferă candidaților o șansă echitabilă de a-și demonstra capacitățile și garantează o selecție bazată pe merit, cu respectarea principiului tratamentului egal.

Principiile pe care se bazează procesul de recrutare și selecție la nivelul OMV Petrom S.A. sunt: recrutarea și selecția candidaților se realizează printr-un proces unitar și nediscriminatoriu, pentru toți candidații participanți; recrutarea și selecția candidaților se fac pe baza cerințelor prestabilite pentru fiecare post vacant/temporar vacant; transparența, prin punerea la dispoziția celor interesați a tuturor informațiilor referitoare la modul de desfășurare a procesului de recrutare și selecție pentru ocuparea posturilor vacante; tratament egal, prin aplicarea în mod nediscriminatoriu a criteriilor de selecție, astfel încât orice candidat să aibă șanse egale la ocuparea postului vacant; confidențialitatea datelor personale ale candidaților, în condițiile legii; evitarea conflictului de interese, în sensul că participarea la concurs pentru ocuparea posturilor vacante sau de promovare trebuie să se facă cu respectarea prevederilor normelor OMV Petrom S.A. de etică și integritate; asigurarea competitivității, prin reluarea procesului de selecție în cazul în care lista scurtă nu cuprinde minimum 3 candidați pentru fiecare post în parte.

Nu sunt luate în considerare în procesul de selecție persoanele care sunt rude de până la gradul doi, inclusiv afini, ai salariaților OMV Petrom S.A. sau a căror acceptare ar putea conduce la conflicte de interese / incompatibilități pentru acestea ori pentru salariați. Recrutarea directă a cadrelor corporatiste este o metodă de atragere a specialiștilor cu performanțe deosebite, care să deservească nevoia de consiliere pentru unul sau mai mulți membri ai CA. Acești specialiști asigură analiza metodelor și tehnicilor necesare pentru punerea în practică a strategiilor sectoriale sau de dezvoltare a OMV Petrom S.A.

În mod obișnuit, cadrul legislativ pentru gestiunea corporativă în România asigură și protejează exercitarea drepturilor acționarilor în societățile comerciale.

Am procedat la analiza exemplificativă a modului de asigurare și protejare a drepturilor acționarilor în firmele din România, investigând principalele drepturi ale acționarilor și constatăm că acestea se regăsesc, în principal, în posibilitatea de a participa și vota în Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), direct sau prin reprezentant. Se întâlnește și posibilitatea de a introduce noi puncte pe ordinea de zi în analize, dezbateri, discuții ș.a. Concret, acționarii care dețin 5% din acțiunile firmei, în 15 zile de la publicarea convocatorului pot face propuneri suplimentare sau modificări ale ordinii de zi în AGA și au dreptul de a convoca Adunarea, chiar dacă nivelul procentului (de 5%) este constituit dintr-un număr mic de persoane ce formează un

grup de acționari.

În același timp, constatăm că în firmele din România împiedicarea accesului unui acționar la AGA dă acestuia dreptul de a cere în justiție anularea AGA. Ca o variantă modernă de acțiune este posibilă acceptarea participării la AGA prin mijloace electronice sau exprimarea votului prin corespondență.

Consultând literatura de specialitate românească, am reținut că pentru România legiferarea drepturilor acționarilor în procesul luării deciziilor se referă la următoarele:

- ținerea registrului acționarilor de către așa-numiții registratori independenți: (DA+) (este un fapt pozitiv);
- votarea prin corespondență (prin poștă): (NU-) (este o acțiune slab practică, un fapt negativ);
- votarea prin procură: (DA+) (este un fapt pozitiv);
- comunicatul despre convocarea Adunării generale: are loc publicarea în Monitorul Oficial al României sau prin scrisori trimise acționarilor: (DA+) (este un fapt pozitiv).

Se observă, de asemenea, că pentru firmele din România reglementarea tratamentului echitabil al acționarilor se referă la următoarele:

- o acțiune cu drept de vot reprezintă un vot: (DA+) (este un fapt pozitiv);
- cvorumul la adunarea generală: 50% (este un fapt pozitiv);
- majoritatea calificată la luarea deciziilor importante: 75% (este un fapt pozitiv);
- dreptul preferențial (automat) de subscriere la acțiuni: nu este prevăzut de lege, dar poate fi stabilit în statutul societății: (DA+) (este un fapt pozitiv);
- dreptul de a acționa în judecată managementul (responsabilii conducători ai firmei): (DA+) (este un fapt pozitiv);
- dreptul acționarilor minoritari de a propune candidați în Consiliul de Administrație: este prevăzut de lege, dar în practică, dereglă, nu se utilizează: (DA+) (este un fapt pozitiv).

Despre activitățile Consiliului, Executivului firmelor și dezvăluirea informațiilor de către societățile pe acțiuni în România reținem următoarele aspecte de caracterizare:

- membrii (directorii) independenți întâlniți în Consiliu: (NU-) (este un demers slab practicat, este un fapt negativ);
- reprezentanții angajaților întâlniți în Consiliu: (NU-) (este un fapt negativ);
- auditarea independentă a rapoartelor financiare ale firmei: (DA+) (este un fapt pozitiv);
- frecvența publicării rapoartelor financiare de firmele listate la bursă: semestrial (DA+) (este un fapt pozitiv);
- pragul transparenței informației despre proprietarii acțiunilor: 50%, (este un fapt pozitiv);

- pragul ofertei de competiție obligatorie: 50,1% și 75% (este un fapt pozitiv);
- date despre acțiunile și remunerarea/ salarizarea managerilor: (NU-) (este slab practică această dezvăluire, este un fapt negativ);
- durata mandatului directorului executiv, ani: 4 (este un fapt pozitiv).

Dacă analizăm critic aspectele redate mai sus, putem considera că în legătură cu exercitarea anumitor drepturi ale acționarilor în cadrul societăților comerciale cotate la bursă în România, cel mai important aspect de democrație economico-managerială constă în faptul că *acționarii pot să aibă inițiativa de a include puncte pe ordinea de zi a Adunării generale și să facă propuneri de hotărâri cu privire la punctele de pe ordinea de zi.*

După părerea noastră, o particularitate a gestiunii corporative în România se referă și la modul specific de acordare a dividendelor. Termenul de acordare a dividendelor este de maxim 60 de zile de la desfășurarea AGA, iar dacă nu se stabilește un termen, atunci primirea dividendelor se petrece la 60 de zile de la publicarea anunțului în Monitorul Oficial al României (MOFR) a desfășurării AGA. Totodată, observăm că metoda votului cumulativ asigură dreptul de a alege astfel membrii CA, formând reprezentări și pentru acționarii minoritari. Acțiunile trebuie să fie de o egală valoare și acordă posesorilor drepturi egale, tratament echitabil a tuturor acționarilor, inclusiv acționarii minoritari ori străini.

Pe această linie se înscrie și constatarea noastră 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 realizate respectând doar legile românești sunt mai simple și nu descoperă mai serioase problemele dificile ale firmei. Suntem de părere că auditurile legale trebuie să fie desfășurate pe baza Standardelor Internaționale de Audit.

În opinia autoarei, pentru a consolida independența auditorilor întreprinderilor și mai ales a organizațiilor de interes public, cei care auditează ar trebui să se rotească. Pentru a organiza această rotație, trebuie solicitată o schimbare a partenerului (partenerilor) cheie de audit care se ocupă de firma auditată.

Cătălina Iordan de la Bursa de Valori din București, în expunerea la Atelierul de lucru privind gestionarea corporativă, desfășurat la Chișinău în luna mai 2012, susține faptul “că diferențele la nivelul statelor membre UE în privința gestiunii corporative apar în cazurile în care Directivele europene permit existența unor condiții suplimentare sau a derogărilor în legislația statelor-membre, ori prevăd expres că anumite reguli se stabilesc la nivelul legislației naționale”, aspect cu care suntem pe deplin de acord [47, p.3].

Din perspective elucidării conceptelor în domeniu, pentru a identifica particularitățile

gestiunii corporative în România, am investigat și unele situații în ceea ce privește regimul de remunerare/ salarizare a directorilor companiilor cotate la bursă. Într-un context mai larg, am constatat că în mediul de afaceri din România au avut loc în ultimii ani (2008-2015) încercări de elaborare, aprobare și promovare a unui *Cod Național de Gestiune Corporativă*, destinat pentru aplicare atât în firmele din sectorul privat, cât și în întreprinderile din sectorul public. O astfel de cerință este motivată de faptul că dezvoltarea întreprinderii, asigurarea capitalului și a intereselor acționarilor pe termen lung trebuie să se afle în mod serios în atenția managerilor, fără a fi subiectivi și cu abuzuri în privința remunerării managerilor.

În opinia noastră, activitățile manageriale mai radicale, pe termen scurt, nu sunt întotdeauna potrivite și în concordanță cu buna gestiune corporativă. Calitatea declarațiilor privind gestiunea corporativă, diversitatea membrilor CA, implicarea acționarilor în decizii, toate acestea pot fi îmbunătățite continuu în cadrul firmelor din România.

Din analizele efectuate, constatăm că în practică este foarte dificil a realiza recomandările de mai sus și deducem că în mediul economic românesc se întâlnesc organizații, firme, întreprinderi, companii ș.a. care nu respectă recomandările naționale în materie de gestiune corporativă, nu explică decât foarte rar motivele deciziilor lor incorecte. Ca atare, organismele naționale de monitorizare ar trebui să dovedească implicare mai puternică în legătură cu declarațiile firmelor și managerilor privind aplicarea gestiunii corporative.

În context, suntem de părere că gestiunea corporativă însoțită de responsabilitatea socială corporativă, sunt cele care în România pot da încredere cetățenilor privind funcționarea cu succes a firmelor pe piața unică europeană. Întreprinderile „bine conduse” sunt cele care contribuie la realizarea obiectivelor de creștere europeană prevăzute în documentul intitulat „Agenda 2020” [81, p.2-3].

În ultimul timp au intervenit unele modificări în plan instituțional și de reglementări cu impact asupra întreprinderilor, menite să aducă o ameliorare a mediului de afaceri în România. În acest cadru vin și opiniile specialiștilor Barta Peter și colectivul de autori, potrivit cărora intervențiile privind simplificarea poverii administrative, în special cele care au vizat facilitarea accesului întreprinderilor la finanțare, încă nu au obținut rezultatele scontate în ceea ce privește competitivitatea lor pe piață sau creșterea absorbției fondurilor europene [4, p.31].

Principalele acte normative cu impact, aplicate începând din anul 2010 până în prezent în economia românească, sub incidența introducerii gestiunii corporative, sunt redate în continuare:

- *Legea nr. 175/2009 pentru modificarea Legii nr. 346/2004*, are domeniul de intervenție: stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor prin care se prevede că ”anual, prin legea bugetului de stat se alocă fonduri în valoare de 0,4% din PIB pentru finanțarea programelor de

dezvoltare și a măsurilor de sprijinire a înființării de noi întreprinderi și de susținere a dezvoltării întreprinderilor cu management corporativ, prevăzute în Strategia guvernamentală pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor, pentru perioada 2009-2013” [160];

- *Ordonanța de Urgență nr. 117/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003, privind Codul fiscal și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale care susțin îmbunătățirea regimului special de scutire de taxă pe valoarea adăugată (TVA)* [161];

- *Hotărârea de Guvern nr. 606/2010, privind stabilirea unor măsuri de accelerare a implementării instrumentelor structurale, care are ca domeniu de intervenție facilitarea accesului la finanțările europene* [162];

- *Ordinul nr. 65/2010 al Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, pentru aprobarea schemei transparente de ajutor de stat în domeniul capitalului de risc denumită “Schema de ajutor de stat sub formă de capital de risc prin intermediul unuia sau mai multor fonduri de capital de risc aferentă domeniului major de intervenție Accesul întreprinderilor la finanțare”, pentru “Un sistem de producție inovativ și ecoeficient”* [163];

- *Ordinul nr. 1338/2010 al Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, pentru aprobarea schemei transparente de ajutor de minimis, denumită Schema transparentă de ajutor de minimis sub formă de garanții de portofoliu de credite, aferentă domeniului major de intervenție “Accesul întreprinderilor la finanțare și facilitarea accesului la finanțările europene”* [181];

- *Hotărârea de Guvern nr. 1235/2010, privind aprobarea realizării Sistemului național electronic de plată online a taxelor și impozitelor, utilizând cardul bancar, având domeniul de intervenție simplificarea administrativă. Astfel, se urmărește realizarea ghișeului virtual de plăți, denumit “Sistemul Național Electronic de plată online a taxelor și impozitelor, utilizând cardul bancar” (SNEP) ca parte componentă a Sistemului Electronic Național (SEN)* [164].

- *Ordonanța de Urgență nr. 90/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 31/1990, privind societățile comerciale, având domeniul de intervenție pentru simplificarea administrativă, cu prevederi privind incidența asupra întreprinderilor. Având în vedere nevoia stringentă de redresare economică în condițiile crizei economice mondiale, resimțită drastic la nivelul economiei naționale, se introduc o serie de prevederi de modificare cu privire la *procesele de reorganizare corporativă*, precum fuziunea sau divizarea, care presupun parcurgerea unor etape specifice, conform prevederilor în vigoare ale Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare* [165, 149];

- *Hotărârea de Guvern nr. 175/2010, privind aprobarea Normelor de implementare a Programului de sprijin pentru beneficiarii proiectelor în domenii prioritare pentru economia*

românească, finanțate din instrumentele structurale ale Uniunii Europene alocate României care contribuie la facilitarea accesului la finanțare a întreprinderilor [166].

- *Hotărârea de Guvern nr. 1397/2010*, privind modelul, conținutul și gestionarea Declarației privind obligațiile de plată a contribuțiilor sociale, impozitului pe venit și evidenței nominale a persoanelor asigurate, contribuind la simplificarea administrativă [167];

- *Ordonanța Guvernului nr. 30/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003*, privind Codul fiscal și pentru reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, care se referă la următoarele aspecte: definirea noțiunii de activitate dependentă la funcția de bază; transferul masei patrimoniale fiduciare în cadrul operațiunilor de fiducie, definite potrivit noului Cod civil (conform *Legii nr. 287/2009*, republicată, privind Codul Civil) [168];

- *OUG nr. 46/2011 pentru modificarea și completarea art. 17 din OUG 44/2008*, privind desfășurarea activităților economice de către persoanele autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale [169]. Aceasta are contribuții pentru reglementări administrative în domeniu.

- *Legea nr. 88/2011 privind aprobarea OUG nr. 59/2010 pentru modificarea Legii 571/2003 privind modificarea Codului fiscal* [170]. Aceasta se referă la impozitare/ simplificarea administrativă, respectiv se reintroduce sistemul simplificat de impozitare a întreprinderilor;

- *OUG nr. 6/2011 pentru stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor de către întreprinzătorii tineri* [171]. Scopul actului normativ îl reprezintă crearea unui cadru favorabil pentru valorificarea posibilităților actuale de dezvoltare economică a României și pentru stimularea mediului de afaceri, prin înființarea și dezvoltarea de întreprinderi. Având în vedere efectele negative ale crizei economice în ceea ce privește reducerea numărului de operatori activi pe piață, înăsprirea condițiilor de creditare, în general, creșterea dificultăților și riscurilor pentru începerea unei afaceri, în special pentru tinerii întreprinzători, sunt prevăzute măsuri privind stimularea spiritului antreprenorial al acestora, pentru dezvoltarea de noi politici publice necesare relansării economice, reducerii șomajului și asigurării unor condiții mai bune pentru participarea locuitorilor la viața economică și socială.

### **1.3. Experiența gestionării corporative în unele țări dezvoltate**

Din analiza succintă și exemplificativă a viziunilor privind gestiunea corporativă în unele țări dezvoltate și unele țări din zona europeană cu economii puternice, putem aduce argumente pentru a face comparații cu felul în care este aplicată gestiunea corporativă în România.

În opinia autoarei prezentei teze, procesul globalizării economiei, regăsit ca influență și în economia României, apare ca o rezultată a intensificării activității companiilor multinaționale,

cât și ca o cauză a afirmării lor tot mai puternice pe plan internațional.

În anul 1970, primele 15 națiuni dezvoltate ale lumii aveau circa 7.500 corporații multinaționale, pentru ca în anul 1994 aceleași 15 state să aibă aproximativ 25.000 de firme multinaționale. În prezent, în întreaga lume există aproape 50.000 astfel de firme, cu peste 280.000 de filiale răspândite pe tot globul pământesc.

Economistul Călin Georgescu, unul dintre cei mai importanți experți români în dezvoltare, și anume în dezvoltarea durabilă, care din anul 2013 este președintele Clubului de la Roma (Centrul European de Cercetare din Viena, Austria), arată că pe plan mondial există „200 de companii multinaționale care sunt mai puternice decât 150 de state la un loc” [43, p.62].

Biroul Internațional al Muncii (BIM) estimează că firmele multinaționale au aproximativ 100 milioane de angajați proprii, ceea ce reprezintă 4% din forța de muncă activă salariată din regiunile dezvoltate ale lumii și 12% din cea a statelor în curs de dezvoltare [84, p.64].

Vânzările totale anuale ale tuturor corporațiilor multinaționale se ridică la aproape 3,5 trilioane de dolari.

Un număr mare de corporații au vânzări anuale ce depășesc 100 miliarde dolari. În anul 2012, aproape 2/3 din primele 100 corporații multinaționale activau în industria automobilelor, electronică și de echipamente electrice, petrol, în industria chimică și farmaceutică.

Pentru a evalua gradul de transnaționalitate, UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development* – Conferința Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare) a adoptat *indexul transnaționalității*. Acesta are o structură complexă, datorită luării în considerare a trei indici, și anume: active aflate în străinătate/ total active; vânzări în străinătate/ total vânzări; numărul angajaților în filialele amplasate în străinătate/ total angajați [139, p.56].

În anul 1998, UNCTAD a realizat pentru prima dată un clasament al companiilor multinaționale din Europa Centrală și de Est, efectuându-se, în continuare, actualizări [93, p.2].

Între primele 25 de firme este prezentă o singură companie românească, OMV Petrom S.A. (locul 22), cu un index al transnaționalității de 1,8% și cu 140 de angajați în străinătate din totalul celor 88.350 pe care îi are.

Desigur, *nu poate să existe un model unic de gestiune corporativă* în cadrul tuturor firmelor, deoarece fiecare țară, inclusiv România, și alte organizații au particularitățile lor. Totuși, principiile de gestiune corporativă emise de OCDE pot fi folosite drept piloni pentru orice model de gestiune corporativă din orice țară, inclusiv în România. Cel mai cunoscut sistem pentru aprecierea gestiunii corporative este cel conceput de agenția de rating Standard & Poor's, [80, p.2-3], având o componentă referitoare la macroscorul acordat unei țări și o componentă referitoare la microscorul acordat unei firme.

În perioada 1990–2012, în medie, indexul transnaționalității primelor 100 de corporații multinaționale pe plan mondial a crescut de la 51% la 59%, datorită internaționalizării activelor.

Se întâlnesc însă și autori precum Răzvan Alistar care arată că în prezent sistemul capitalist se caracterizează prin faptul că el însuși a fost corupt, afectat [1, p.3]. Autorul susține că statul și-a asumat prea mult rolul de manager și responsabilitatea prea mare de a veghea asupra veniturilor clasei mijlocii sau asupra profitabilității marilor corporații, ori asupra progresului industriei, toate acestea practicate fiind prin ordinea economică denumită *corporatism*.

Acest sistem în care se întâlnește corporatismul nu este, totuși, capitalism, cât mai degrabă o ordine economică, arată Răzvan Alistar. În opinia acestuia, în multe feluri, corporatismul strangulează dinamismul care duce la creșterea productivității muncii, la creșterea economică susținută, la oportunități mai multe, libere, deschise, și includere socială.

În opinia noastră, contrară autorului amintit, este însă de acceptat concluzia obiectivă, potrivită etapei pe care o parcurge societatea contemporană, și anume: expresia *gestiune corporativă* și termenii *corporație*, respectiv *corporatism* nu se confundă între ei.

În mod clar, autoarea constată că *gestiunea corporativă* nu înseamnă etatism sau intervenția statului 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 al oamenilor din mediul în care se află și acționează întreprinderile.

Considerăm că definiția, ca înțeles și aplicație generală în dezvoltarea economică, este cea prin care gestiunea corporativă arată modul în care furnizorii de fonduri ai unei firme, respectiv băncile, se asigură că-și vor primi beneficiile convenite în urma investiției făcute, conform opiniilor enunțate de Shleifer A. și Vishny R. (1997) [129, p.741].

În ultimii ani investitorii instituționali străini cu activitate în România au devenit interesați de aplicarea normelor de gestiune corporativă de către companiile în care vor să investească.

Potrivit unui sondaj al Ernst&Young, aplicarea politicilor de gestiune corporativă reprezintă unul dintre principalii factori care pot garanta succesul unei listări pe bursă (IPO), iar 29% dintre investitori iau în calcul acest factor.

Totuși, prețul de ofertă rămâne elementul-cheie luat în considerare, 91% dintre investitori ghidându-se după acest reper.

Gestiunea corporativă este prioritate politică europeană, deoarece afacerile care se bazează pe practici corporative sunt mai bine evaluate.

Potrivit KPMG International, totuși, cca. 75% dintre cele mai mari 100 de firme din România nu furnizează, în prezent, date de mediu, ori informații sociale și de gestiune corporativă în rapoartele lor anuale.



Pe plan mondial, în 2014, opt din zece dintre firmele care figurează în clasamentul Global Fortune 250 (cele mai mari 250 de corporații din lume) oferă date de responsabilitate corporativă (în creștere față de nivelul de 50% în 2005).

Cel mai puțin atente la regulile gestiunii corporative sunt firmele din Mexic, iar cele mai responsabile sunt firmele din Japonia și Marea Britanie.

Observațiile asupra tendințelor în efectuarea Auditului Intern în firmele din țările dezvoltate ale Europei arată că 62% dintre companii folosesc conceptul de *Outsourcing* în diverse forme.

Datorită recentelor colapsuri economice, un număr din ce în ce mai mare de comitete de audit solicită revizii independente ale funcției de audit intern sau folosesc *co-sourcingul* (folosirea de resurse specializate în cadrul funcției pentru acoperirea riscurilor cheie); 61% din personalul intern activează ca auditori interni mai puțin de 3 ani (schimbările în personalul auditului intern pot influența benefic procesul prin idei și abordări noi, dar aceasta poate să nu satisfacă întotdeauna nevoia de a avea personal cunoștințe serioase în domeniu); 23% dintre departamentele de Audit Intern au un proces de transfer al cunoștințelor prin întâlniri de lucru ale auditorilor interni; 8% din timpul auditorilor interni este folosit pentru analize și detalieri ale activității.

Se recunoaște că sistemele de gestiune corporativă din S.U.A., Germania, Japonia și Marea Britanie sunt unele dintre cele mai bune din lume, iar diferențele dintre ele nu sunt atât de semnificative față de alte state.

În țările mai puțin dezvoltate, inclusiv cele în tranziție, mecanismele de gestiune corporativă t practic nu există.

Mecanismele de gestiune corporativă diferă destul de mult în plan internațional.

În SUA și Marea Britanie protecția legală a intereselor investitorilor este considerată esențială.

În Germania marile bănci comerciale, prin angajamente privind împuterniciri acordate pentru a se vota, pot controla mai mult de un sfert din marile firme, încasând părți din cash-flow, în calitate de acționare sau ca și creditorii.

Protecția legală a intereselor investitorilor, cât și prezența fenomenului de concentrare a acestora (SUA, Germania, Japonia) sunt forme de manifestare a sistemelor de gestiune corporativă.

În Germania, documentul care stabilește modul de comportare a firmelor în producție și afaceri se numește „Cod pentru gestiunea corporativă” și cuprinde standarde proprii, naționale și internaționale referitoare la responsabilitatea și eficiența în firme, pentru respectarea drepturilor

acționarilor [111, p.46].

În legislația germană se întâlnește sistemul dual de conducere reprezentat schematic în Anexa 2, figura A2.1.

Acest sistem dual arată că, de fapt, Consiliul de Conducere al firmei din cadrul economiei din Germania, care poartă denumirea de Vorstand, respectiv Management Board, impune managerilor responsabilitatea concretă, efectivă de organizare și conducere pe baze corecte, etice și transparente a întreprinderii.

În structurile firmelor germane se întâlnește și *Consiliul de Supraveghere* (CS) care poartă denumirea de *Aufsichtsrat* sau *Supervisory Board* și care are sarcina de a numi, supraveghea și a da sfaturi *Consiliului de Administrație* (CA) al întreprinderii.

Totodată, *Consiliul de Supraveghere* (CS) este implicat direct în fundamentarea și luarea deciziilor importante în firmă. Acționarii sunt cei care în *Adunările Generale* (AG) aleg membrii (CS).

Codul german de gestiune corporativă prevede recomandări mai stricte de organizare și conducere pentru întreprindere, acestea fiind anunțate anual spre a fi luate în seamă pentru respectare.

Un astfel de cadru de reglementare asigură echilibrul dintre interesele acționarilor și cele ale părților interesate din cadrul firmei (*stakeholderi*).

Constatăm că întreprinderile germane sunt ajutate efectiv de Camerele de comerț ale acestei țări pentru a exporta produsele lor pe piețe îndepărtate, greu accesibile.

Excedentul Germaniei era ridicat în schimburile comerciale și în investiții în anul 2012, însă a crescut cu cca 18% în septembrie 2013 față de aceeași lună a anului 2012, iar alte state, potrivit unor cifre din statisticile din zona euro, au înregistrat înrăutățirea indicatorului.

Succesul exporturilor Germaniei este explicat prin funcționarea rețelei globale de reprezentanțe economice, care susțin în regim de gestiune corporativă exporturile firmelor germane, chiar și a celor mici.

Camerele germane de comerț exterior aveau în anul 2013 peste 120 de birouri în 80 de țări cu peste 1.700 de angajați. Acestea au ajutat strategic și tactic, în mod corporativ, peste 50.000 oameni de afaceri anual.

Așadar, concluzionăm că în acest fel se promovează, în formulă corporativă, interesele comerciale ale Germaniei, bazate pe efort managerial comun, corect și transparent.

În continuare, în completarea exemplificativă a analizei noastre, precizăm că *viziunea americană* referitoare la gestiunea corporativă se regăsește în Documentul oficial denumit Codul Sarbanes-Oxley Act (SOX) [132, p.14].

În anul 2002, în SUA a fost lansat modelul de gestiune corporativă denumit SOX, adresat companiilor listate la bursă.

Mecanismele gestiunii corporative în SUA au fost elaborate cu scopul de a limita activitățile discreționare, necinstite, corupte ale managerilor, spre a-i opri pe aceștia în luarea de decizii subiective greșite.

În SUA salariile și compensațiile acordate conducătorilor din firme sunt monitorizate de acționariat.

De fapt, are loc monitorizarea Bordului conducător din fiecare firmă și, astfel, se rețin „cele mai bune practici” manageriale prin gestiunea corporativă, așa cum sunt redate în Anexa 2, figura A2.2.

În termeni comparabili, în România, monitorizarea Bordului Director se referă la raportarea în cel mult 2 zile a vânzărilor și achizițiilor de acțiuni, de oricine către oricine, urmărită fiind responsabilizarea Bordului în privința raportărilor financiare, care nu trebuie să fie eronate.

Din cercetările noastre rezultă că între *gestiunea verticală* în companie (relațiile dintre manageri și acționarii aflați la distanță) și *gestiunea orizontală* (relațiile dintre cei ce controlează efectiv firma și cerințele părților interesate din companie), în baza gestiunii corporative, în mediul economic din România, se înregistrează situații diferite de management față de organizarea și conducerea întreprinderii din țările dezvoltate ori față de cele din țările în curs de dezvoltare.

Această idee este confirmată și de faptul că în opinia autorilor Giuseppina Gandini, Riccardo Astori și Raffaella Cassano (2009), începând cu anul 2003, de exemplu, în Italia, care este considerată țară dezvoltată în Europa, sistemele de gestiune corporativă sunt diversificate, ca fiind: a) dualistice orizontale; b) dualistice verticale și c) monistice [114, p.432].

*Sistemul de gestiune corporativă dualistic orizontal* are în fruntea organigramei Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) (pentru gestiunea financiară generală) sub care se află Bordul director (Comitetul executiv și membrii Bordului) (pentru management), respectiv Bordul auditorilor (pentru control).

*Sistemul de gestiune corporativă dualistic vertical* are în fruntea organigramei Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) (pentru gestiunea financiară generală) sub care se regăsesc, succesiv, Comitetul de supraveghere (pentru control) și pe o treptă inferioară Consiliul de conducere (Comitetul executiv și membrii Bordului) (pentru management).

*Sistemul monistic de gestiune corporativă* are în fruntea organigramei Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) (pentru gestiunea financiară generală) sub care se află Bordul director și în directă subordonare Comitetul executiv și membrii Bordului (pentru management), respectiv

Comitetul de control managerial.

În întreaga Europă, inclusiv în România, în ultima perioadă au apărut schimbări în organismele de conducere a firmelor impuse de cerințele de bază ale raporturilor externe ale întreprinderilor economice cu privire la aplicarea gestiunii corporative.

De exemplu, în Marea Britanie, în documentul intitulat *Turnbull Report* din 1999 (Internal Control–Guidance for Directors of Sisted Companies Incorporated in UK) se arată că gestiunea corporativă nu se limitează doar la controlul financiar, ci și la propunerea de introducere a unui *Raport public anual al firmei* cu privire la funcționarea controlului intern [137, p.12].

Această cerință se aliniază recomandărilor precedente aferente raportului menționat, publicat în Marea Britanie, plecând de la alt document intitulat *Cadbury Code* (Codul Cadbury) (1992), până la documentele denumite *Hampel Report* (Raportul Hampel) (1998) și *UK Combined Code* (Codul combinat al Marii Britanii) (1998).

Codul Cadbury (*Cadbury Code*), prezintă o variantă de politică de dezvoltare a gestiunii corporative în țările europene, care este folositoare tuturor țărilor din regiune, inclusiv României ca țară - membră a UE, fiind un document care include recomandări cu scopul de a îmbunătăți organizarea, gestionarea și controlul transparent al activităților economico-financiare și a activității de monitorizare comună în întreprinderi și organizații, indiferent de mărimea lor [100].

Așadar, am efectuat un inventar al codurilor de comportament corporativ al întreprinderilor și am sistematizat normele de referință pentru firmele diferitelor țări dezvoltate, acestea fiind folositoare spre știință mediului economic din România.

Acestea se referă în *Italia* la Codul de Autodisciplină (Bursa Italia)-Reforma Vietti/ Decretul lege nr. 262/2001; în *Germania* la Kon Tray; German Corporate Governance Code; în *Franța* la Raportul Vienot; Nouvelles Regulations Economiques; Loi sur Securite finaciare-2003; în *SUA* la COSO-Report; Sarbanes & Oxley Act; în *Marea Britanie* la Cadbury Code/ Combined Code/ Higgs Report – Reforma legislativă a organizațiilor; în *Spania* la Riuz Code/Codigo Olivencia - Reforma legislativă a organizațiilor; în *Belgia* la Legea nr. 08/2002 etc.

Noțiunea de *administrare corporativă* o privim prin prisma activității unei entități economice (companii), a relațiilor dintre organele de conducere a acestora și diferitele persoane interesate: acționari, angajați, creditorii, furnizori, precum și autoritățile locale și societatea civilă [82, p.73-76].

Cele mai multe țări europene au optat legislativ pentru *Bordul director cu un singur nivel de structură în firmă*, care combină managementul cu controlul responsabilității managerilor.

Diane K. Denis și John J. McConnell (2003) arată că, de fapt, "Bordurile directoare în Europa sunt cel mai adesea unitare față de cele din companiile din SUA" [105, p.219].

Structura organigramei în întreprinderi la două niveluri este obligatorie în unele țări printre care Austria și opțională în altele, printre care Franța și Finlanda.

Potrivit Institutului European de Gestiune Corporativă (*European Corporate Governance Institute*) (2011) (pe site-ul [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org), vizitat la 22.05.2013), pentru luarea măsurilor de introducere a gestiunii corporative în țările dezvoltate în 1995-2010, numărul de acte legislative emise în domeniu se situează în medie între 9-21 [108, p.22].

În țările în curs de dezvoltare, numărul actelor legislative pentru introducerea gestiunii corporative este numai de 2-3.

În prima categorie se situează Marea Britanie cu 23 acte legislative emise și SUA cu 18 acte, iar țări precum Bulgaria, Estonia, Letonia, Lituania, Turcia etc. au elaborat și aprobat doar câte un act legislativ pentru introducerea gestiunii corporative.

În România, numărul actelor oficiale de reglementare în domeniul gestiunii corporative a firmelor, emise în perioada de referință (1995-2010), este de 3.

O particularitate distinctă observată de autoare pe parcursul cercetării științifice efectuate în domeniu este cea legată de *structura personalului din consiliile de administrație din întreprinderile românești și componența lor internațională*.

Consiliile de administrație (CA) au un rol fundamental în responsabilizarea generală a firmelor și pentru asigurarea efectivă a responsabilității lor sociale [29, p.31-38].

Supravegherea exercitată de administratori, mai ales în formulă duală (când există și Consiliul de supraveghere – (CS), este aplicată și de administratorii neexecutivi.

Rezultatele cercetării din Raportul privind gestiunea corporativă, 2009 Bordul director din firmă în vremuri tulburi (*Corporate Governance Report, 2009,- Board in turbulent times*), prezente în lucrarea editată de Heidrick & Struggles International, Inc. [101, p.119], subliniază că dintr-un număr de 371 de întreprinderi investigate din 13 țări, pe baza bursei de referință, rezultă că în eșantionul de firme europene reprezentative, în medie, 29% din membrii consiliilor de administrație (CA) erau străini.

În fruntea clasamentului se află Țările de Jos, respectiv Belgia, Olanda și Luxemburg, cu 54% străini din total, iar pe un loc inferior, mai conservator, se regăsește Germania cu numai 8% străini din total în componența consiliilor de administrație.

Pentru România transformările suferite de sistemul statal, după schimbările social-politice și economice din jurul anului 1989, nu înregistrează nivel înalt în privința asigurării puterii funcționale eficiente a statului modern [72, p.99].

Marile companii transnaționale de tip corporații, care au tendința de a fi „puternice”, „necontrolabile” și chiar sunt dispuse de a produce „influențe” pe teritoriul României, pot fi

aduse în rândul lumii economice corecte doar cu ajutorul regulilor de gestiune corporativă.

Este vorba, în principal, de introducerea reală în mediul economic din România a democratismului economic, a pluralismului decizional transparent, corect, etc.

Toate acestea se petrec în condițiile în care, în prezent, marile firme transnaționale depășesc, frecvent, ca putere și influență chiar puterea financiară în unele state pe teritoriul cărora funcționează [55, p.16].

Managerii marilor companii moderne (de exemplu, din companiile transnaționale puternice) recurg deseori la explicarea și la justificarea incorectă a inechităților manageriale pe care le practică în raport cu întreprinderile mai mici de pe teritoriul național.

În fața disfuncțiilor se întâlnesc, de exemplu, opinii precum cele ca ale lui John Woodman, director general al firmei Nike din 1992, care acoperă injust abaterile, prin comentarii precum: „Nu știu decât ceea ce trebuie să știu. Nu intră în obligația noastră să facem investigații” [141, p.2].

Pe de altă parte, unii manageri au și alte concepții, opinii și aprecieri precum: „Firmele străine ar trebui să aibă libertate completă de alegere în privința participării lor pe o piață locală, prin import de mărfuri sau prin construirea unei infrastructuri locale de producție; să fie conduse de aceleași legi și să beneficieze într-o țară de aceleași drepturi ca și întreprinderile locale și să li se permită să aibă orice activitate într-o țară, în măsura în care legea permite aceeași activitate firmelor locale”.

Această opinie aparține lui DeAnne Shirley Julius, Director Economic Shell International Petroleum Company, regăsită în Buletinul Informativ Oficial al Fondului Monetar Internațional din 15 iulie 1991 [104, p.16-21].

Opiniile de mai sus ascund însă, frecvent, adevăratul interes al marilor întreprinderi de tip corporații transnaționale, deoarece în realitate ele doresc legi și permisiunea de a se instala liber, nestingherite, fără nici o opreliște pe teritoriul național al oricărei țări, inclusiv în România, și să li se permită cu puterea lor economică și financiară să domine piața și structurile economice locale.

În opinia lui Steven Fries și Timothy Lane, pentru a asigura stabilitatea financiară pe termen lung, realizarea unui sistem financiar solid cu ajutorul gestiunii corporative este o condiție esențială în dezvoltarea economică a societăților în tranziție [110].

Autorii Magdi R. Iskander și Nadereh Chamlou, arată că, de altfel, guvernele europene care gestionează economiile naționale (se deduce că, inclusiv, Guvernul României) se înțeleg cu diverse organizații internaționale pentru a introduce principiile gestiunii corporative [110, p.25; 116, p.28].

Considerăm că un astfel de demers contribuie la accelerarea elaborării de politici și viziuni care să sprijine, din ce în ce mai mult, introducerea gestiunii corporative în întreprinderile din economia modernă a României.

#### **1.4. Concluzii la capitolul 1**

Sintetic, din investigația științifică efectuată cu privire la gestiunea corporativă în România și particularitățile organizării sale se desprind concluzii, constatări și observații în domeniu care, în principal, se referă la următoarele:

1. Gestiunea corporativă în rândul firmelor din România reprezintă condiția organizării și conducerii generale pe baze corecte, etice și cu succes a unei întreprinderi pe piața tot mai globalizată, urmărind atingerea indicatorilor-cheie de performanță.

2. Constatăm că, frecvent, în teoria și practica managerială se face confuzia între expresia *gestiune corporativă* și termenii *corporație*, respectiv *corporatism*; avansează concluzia personală că *gestiunea corporativă*, în mod clar, nu înseamnă etatism sau intervenție statală în procesele și afacerile economice, ci reprezintă introducerea unui *management nou*, care determină firmele și organizațiile să accepte un anumit comportament legal, transparent, etic în folosul acționarilor și al oamenilor din colectivitățile sociale în care se află și funcționează întreprinderile.

3. Se observă că gestiunea corporativă presupune mecanisme prin care acționarii își exercită controlul, pentru ca interesele lor să fie protejate.

4. Reputația corporativă într-o firmă trebuie întărită continuu, deoarece contribuie la efortul de succes în competiție, indicând căile spre obținerea avantajului competitiv.

5. Caracteristicile mediului legal, specifice fiecărei țări, precum România, au consecințe asupra gestiunii corporative. Trebuie să reținem că cele mai multe alte țări europene au optat legislativ pentru bordul conducător cu un singur nivel de structură în cadrul firmei, care îmbină managementul cu controlul responsabilității în rândul managerilor.

6. Confirmăm că acționarii din diferite firme din România au frecvent *atitudine pasivă*, de delăsare, chiar de dezinteres față de evoluția și interesele întreprinderii și astfel condiționează corupția administratorilor.

7. Considerăm că particularitățile în organizarea gestiunii corporative trebuie legate de managementul internaționalizării practicilor de gestiune corporativă a firmelor românești.

Principalele recomandări și contribuții științifice noi ale autoarei tezei, în contextul analizei teoretico-metodologice efectuată în capitol, se referă la următoarele:

1. Este folositor 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 mult controlată și orientată a entităților productiv-economice și sociale, respectând libertatea politică și economică.

2. Întreprinderea modernă românească trebuie să fie înțeleasă ca o *rețea de contracte*, aflată în mediul economic și social global din ce în ce mai competitiv. Organizarea și conducerea corporativă în România trebuie neapărat luate în considerare în proiectele de dezvoltare generală a întreprinderilor prin adaptarea politicilor lor la regimul de funcționare corporativă.

3. Prin cele relatate în capitol se cunosc acum mai complet caracteristicile organizării gestiunii corporative în România, particularitățile, prioritățile de organizare și conducere pe teritoriul țării și, pe această bază, se identifică elementele din gestiunea corporativă românească pentru interes de aplicare și în alte țări, precum Republica Moldova.

4. Am descoperit că în România actualmente lipsesc perspectivele practice în legătură cu noile metode și tehnici de management, dar mai ales că cunoaștem mai multe despre noile calități ale managerilor față de provocările mediului economic competitiv global. Ar trebui ca interesele tuturor pe termen lung în întreprinderi să fie mai importante decât interesele pe termen scurt și mediu.

5. Recomandăm ferm introducerea *principiului proporționalității remunerării* în cadrul societății, și anume, prin raportarea câștigului directorilor la al celorlalți directori executivi din CA și la a salariaților cu vechime, precum și a celor cu un grad superior în cadrul firmei.

6. Debirocratizarea urmărită în mod serios în mediul economico-social contemporan este, în opinia noastră, contrariul gestiunii corporative. Suntem de părere că gestiunea corporativă în firmele din România, ca particularitate distinctă, semnifică un anume tip de „birocrație nouă”, însă pe fond reprezintă o evoluție pozitivă, folositoare pentru controlul și orientarea întreprinderilor românești spre performanță.



## **2. PARTICULARITĂȚILE GESTIUNII CORPORATIVE ÎN ROMÂNIA**

### **2.1. Evoluția gestiunii corporative în România în condițiile contemporane**

Pentru aprofundarea cunoaștințelor referitoare la particularitățile organizării gestiunii corporative în România am procedat la investigarea științifică a unor întreprinderi mari de tip corporație sau societăți pe acțiuni.

*OMV Petrom S.A.* este persoană juridică română, organizată ca societate pe acțiuni, iar la înființare capitalul său social a fost subscris și vărsat integral. Aceasta își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu actul constitutiv, având ca obiect principal de activitate explorarea și exploatarea zăcămintelor de petrol și gaze naturale. Societatea mai efectuează activități precum: transportul și comercializarea țițeiului și gazelor naturale prin rețele proprii de distribuție, forajul sondelor, rafinarea țițeiului, distribuție, transport, depozitare, comercializare, bunkeraj nave și aprovizionare aeronave cu produse petroliere, comercializarea cu ridicata și cu amănuntul a mărfurilor și produselor diverse.

Valoarea capitalului social al OMV Petrom S.A. este de 5,644 miliarde lei, reprezentând 56.644.108.335 acțiuni comune, cu o valoare nominală de 0,1 lei pe acțiune. În 22 noiembrie 2005, AGA a aprobat majorarea capitalului social, acordând acționarilor existenți dreptul de a subscrie noi acțiuni. Ministerul Economiei și Comerțului (MEC) i-au revenit 266.977.088 acțiuni, reprezentând valoarea terenurilor pentru care compania a obținut titlurile de proprietate în perioada 16 decembrie 2004-10 octombrie 2005. Fiind unicul producător de țiței din România și având aproximativ jumătate din producția de gaze naturale a țării, prioritățile strategice și obiectivele pentru anii următori ale OMV Petrom S.A. au fost stabilite luând în considerare siguranța aprovizionării cu țiței și gaze piața românească.

Alte companii membre ale grupului Petrom sunt: OMV Petrom Marketing, OMV Petrom Wind Power, OMV Petrom Gas. Deși România are o tradiție de peste 150 ani în extracția de petrol și de 100 ani în producția de gaze naturale, numele Petrom apare pentru prima dată în 1991, atunci când se înființează Regia Autonomă a Petrolului Petrom, pentru ca în 1997 să se înființeze Societatea Națională a Petrolului Petrom. Din această privatizare statul român a luat 669 milioane de euro pentru 33% din acțiuni. Ulterior austriecii de la OMV au realizat o majorare de capital până la 51%. Structura acționariatului la OMV Petrom S.A. este următoarea: OMV Aktiengesellschaft (51,011%), Ministerul Economiei (20,639%), Fondul Proprietatea (18,993%), persoane fizice și juridice (9,357%) (Sursa: Ministerul Finanțelor, BVB, 2014).

La zece ani după privatizare, OMV Petrom S.A. este compania care controlează producția

de petrol a României, jumătate din producția de gaze, 8% din producția de energie și are șanse reale de a face o descoperire istorică de gaze naturale în adâncurile Mării Negre. După privatizare, OMV Petrom S.A. a trecut prin schimbări fundamentale. De la peste 50.000 de angajați, compania avea în 2014 mai puțin de 20.000 de oameni (Anexa 9, Tabelul A9.1).

Diminuarea numărului de angajați a survenit ca urmare a unor decizii majore luate de OMV Petrom S.A. Doljchim: combinatul chimic, a fost închis, iar în 2011 se închide rafinăria Arpechim, luând decizia de a procesa petrolul extras din România doar la Petrobrazi. În anul 2012, OMV Petrom S.A. devine unul dintre cei mai mari producători de energie din România, după o investiție de 530 milioane euro într-o centrală de gaze de 860 MW la Brazi. De la privatizare, OMV Petrom S.A. a început un proces de investiții alert, compania având un buget anual de un miliard de euro, cei mai mulți bani fiind cheltuiți pentru activitatea de explorare și producție, principalul nucleu de profit al companiei. În 2013, OMV Petrom S.A. obține o creștere marginală a producției de hidrocarburi în România, iar în anul 2014 ajunge la un profit net de un miliard de euro, un nivel record pentru companie, dar și pentru economia românească. În Marea Neagră, Petrom a identificat o acumulare de gaze naturale de 42-84 miliarde metri cubi, suficientă pentru a acoperi consumul României timp de 5 ani.

Din investigarea științifică efectuată pentru lucrarea de față, am reținut principalele particularități ale organizării gestiunii corporative în cadrul corporației OMV Petrom S.A., din rândul cărora evidențiem următoarele:

- *Constituirea unui Consiliu de Supraveghere la OMV Petrom S.A.* Consiliul de Supraveghere (CS) la OMV Petrom S.A. este format din 9 persoane numite în funcție pentru 4 ani de către AGA. CS numește Directoratul și supervizează conduita în afaceri a conducerii. Membrii acestuia au experiență relevantă în mai multe domenii. Mai mult chiar, reprezentanții angajaților sunt invitați să ia parte la ședințele CS, conform legislației române. Directoratul asigură conducerea și reprezintă compania pe propria răspundere. Regulamentul intern al CS prevede responsabilitățile și procedurile acestuia; documentația scrisă este transmisă la timp, cu cel puțin o săptămână înainte de întâlnire; se consideră cvorum îndeplinit dacă toți membrii CS au fost invitați conform procedurii și dacă cel puțin 5 membri participă la întâlnire; există proceduri scrise pentru adoptarea unei hotărâri în caz de urgență; sunt stabilite regulile aplicabile în cazul conflictelor de interese. Hotărârile au nevoie de o majoritate simplă de voturi pentru a fi aprobate. OMV Petrom S.A. delegă competențe multiple membrilor CS, având doar un număr limitat de alte comitete. În plus, față de CS, există și un Comitet de audit.

- *Independența membrilor Consiliului de Supraveghere.* În baza art. 153 al.(8), din Legea Societăților, prin actul constitutiv sau prin hotărârea AGA se pot stabili anumite condiții specifice de profesionalism și independență pentru membrii CS. În aprecierea independenței unui membru al CS pot fi avute în vedere criteriile prevăzute de art. 138 al. (2). Totodată, articolul 153 al.(10) din Legea Societăților prevede că atunci când o societate și CS decid să înființeze, printre altele, un comitet de audit, cel puțin un membru al acestui comitet trebuie să fie un membru independent al CS. Pe de altă parte, Codul de guvernare corporativă al BVB (Bursa de Valori București), aplicabil societăților listate, conține prevederi specifice de independență aplicabile membrilor CS. În conformitate cu principiul VII din Codul BVB, un număr suficient al membrilor CS trebuie să fie independenți, în timp ce criteriile specifice de independență sunt detaliate în Recomandarea nr. 16 din Cod [183]. Se constată practic, de fapt, că la OMV Petrom S.A. se aplică riguros independența membrilor CS, aspect neîntâlnit la alte companii de aceeași complexitate din România.

- *Existența unui Comitet de Audit.* O particularitate a organizării se referă la existența unui Comitet de Audit (CA) care este responsabil să revizuiască și să pregătească adoptarea situațiilor financiare anuale ale OMV Petrom S.A., să propună modul de distribuire a profitului, să întocmească rapoarte de situație, situații financiare consolidate, politici de management al riscului, scrisori către conducerea companiei și programul de audit intern, și să facă recomandări către CS, în colaborare cu auditorii externi și Auditul Intern al companiei. Membrii comitetului dețin expertiza financiară necesară acestor activități. Înființarea CA în OMV Petrom S.A. a fost aprobată conform prevederilor Legii societăților comerciale nr. 31/1990 [149].

- *Existența Statutului de gestiune corporativă al OMV Petrom S.A. începând cu 14 martie 2012.* Potrivit descrierilor oficiale, S.C. OMV Petrom S.A. în calitate de societate listată, cu un istoric remarcabil al prezenței și al angajamentului la Bursa de Valori București, vizează în mod constant aplicarea celor mai adecvate standarde privind structurile și practicile de guvernare/gestiune corporativă. Întrucât face parte dintr-un grup internațional, standardele sale au scopul de a asigura conformitatea cu legislația și reglementările locale ce guvernează principiile de gestiune corporativă, precum și adoptarea bunelor practici din domeniu instituite la nivel internațional.

- Pentru a construi o relație pe termen lung cu investitorii săi, OMV Petrom S.A. își îmbunătățește standardele privind responsabilitatea și sustenabilitatea corporativă. Statutul de Guvernare/ Gestiune Corporativă a fost conceput ca un instrument care să îi ajute pe investitori să se familiarizeze cu valorile corporative ale OMV Petrom S.A., fiind asumată ideea că buna

gestiune corporativă are rol în protejarea drepturilor acționarilor. Gestiunea corporativă ajută la prevenirea scandalurilor, a fraudelor și a atragerii răspunderii potențiale a Societății, fiind unul din pilonii principali ai corporației, cu accent pe sustenabilitate. Statutul are scopul de a reuni într-un singur document regulile și reglementările existente și aplicate de OMV Petrom S.A. Acesta este un rezumat al principalelor caracteristici ale gestiunii corporative a OMV Petrom S.A., orice proceduri sau informații detaliate fiind aplicate prin intermediul Actului Constitutiv al Societății și al altor reglementări interne.

- *Atragerea de credite de la bănci pe baza respectării condițiilor de gestiune corporativă.*

În context, am examinat de ce este considerată importantă gestiunea corporativă la OMV Petrom S.A. și am constatat că în plină criză economică această corporație a putut contracta de la bănci credite de miliarde de euro fără dobânzi exagerate. Gestiunea corporativă desemnează mai multe reguli prin care o companie, așa cum este OMV Petrom S.A., este condusă și controlată. În România nu există legi sau sancțiuni care să oblige în vreun fel companiile listate să urmeze aceste reguli, aplicarea lor depinzând exclusiv de voința managerilor. Însă, în bună parte, respectivele reguli vizează obiectivele OMV Petrom S.A., relația cu acționarii și investitorii, raportările făcute către aceștia, componența consiliilor de administrație, rolul președinților de companii și chiar și remunerațiile managerilor. Companiile cu o bună gestiune corporativă, așa cum este OMV Petrom S.A., sunt mai profitabile, mai transparente și mai rezistente la criză.

OMV Petrom S.A., cea mai mare și cea mai profitabilă companie din România, a fost și cel mai des menționat exemplu de bună aplicare a practicilor de gestiune corporativă, în cadrul studiilor efectuate la Institutul de Guvernanță Corporativă al Bursei de Valori București (potrivit lui Ion Sisu, Piețe de capital, București, [www.bursa.ro/piata-de-capital/](http://www.bursa.ro/piata-de-capital/), vizitat la 2 aprilie 2015) [183].

Am constatat, ca o particularitate, că la OMV Petrom S.A. aplicarea principiilor gestiunii corporative a început încă din momentul privatizării. Situația financiară a OMV Petrom SA din ultimii 8 ani se datorează și aplicării acestor standarde, pe lângă evoluția naturală a companiei. OMV Petrom S.A. în ultimii 8 ani a generat un profit operațional de 40 mlrd. lei, 86% din aceasta sumă fiind reinvestită. La un miliard de euro investiți în petrol și gaze se generează o contribuție la PIB de 2,3 mlrd. euro și o contribuție de 600 mil. euro în bugetul de stat. Concretizarea efectelor benefice ale aplicării gestiunii corporative revine din exemplul anilor 2008 și 2009, când în plină criză economică regională/europeană s-a putut să se atragă de la banci 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

reputația bună pe care a construit-o OMV Petrom S.A., aplicând regulile de gestiune corporativă, a ajutat 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. Oficialii producătorului petrolier românesc au afirmat că societatea are în vedere publicarea acestor remunerații.

O altă corporație din România aflată în fruntea clasamentului celor ce aplică efectiv concepția și regulile gestiunii corporative este *Automobile Dacia Renault SA* din Mioveni-Pitești. Structura acționariatului este următoarea: Renault (Franța) (99,42%), alți acționari (0,58%). Însă în tre aceste corporații constată că există o “luptă” arerbă privind șansele constructorului auto ca să-și păstreze poziția dominantă în economia României și în 2015. La nivel de grup însă, austriecii sunt mai puternici în România decât Renault, acționarul Dacia. Capacitatea maximă a fabricii de la Mioveni este de 350.000 de mașini anual. Automobile Dacia a devenit în 2014, pentru prima dată, cea mai mare companie din România după cifra de afaceri raportată - 18,4 mlrd. lei. În 2013 s-a ajuns la o producție record de 342.000 mașini. Cu acest rezultat, Dacia a depășit pentru prima dată OMV Petrom SA., care a înregistrat în 2013 o cifră de afaceri de 18,07 miliarde lei (4,08 mlrd. euro), (potrivit site-ului mfinante.ro, vizitat la 4 aprilie 2015). Până în 2013 nicio altă companie nu a reușit să depășească OMV Petrom S.A., de la înființarea companiei, în topul celor mai mari jucători din economie. Rezultatele sunt cele raportate pe entități fiscale, nu la nivel de grup. În anul 1999, Renault achiziționează 51% din capitalul societății în urma procesului de privatizare, iar în prezent deține 99,43% din capitalul Dacia.

Compania a aplicat un serios program de modernizare: refacerea instalațiilor industriale, reconstrucția rețelei comerciale și reorganizarea rețelei de furnizori, obținerea a 3 standarde de management al calității (unul în domeniul protecției mediului). Investițiile realizate de Renault la Dacia până la sfârșitul anului 2014 s-au ridicat la aproape 2,3 miliarde euro, uzina de la Mioveni respectând aceleași standarde de calitate și eficiență precum uzinele Renault din Europa de Vest. Profitul net al Dacia a urcat în anul 2014 la 337,4 milioane de lei (76,3 mil. euro), față de 277,2 milioane de lei (62,3 mil. euro) în 2013. La finalul anului 2014, Dacia deține una dintre cele mai tinere game de vehicule de persoane din Europa (Dacia Duster, Dacia Sandero, Dacia Logan MCV, Dacia Logan). În topul celor 100 cele mai valoroase companii din 2014, Automobile Dacia ocupă poziția 6, având o valoare de 1.776 mil. euro. Dacia este unul dintre marii câștigători ai crizei în economia locală, după ce afacerile fabricii din Mioveni s-au majorat cu 140% în 2013 față de 2008 (de la 7,6 mlrd. lei la peste 18,4 mlrd. lei anul 2014). Cu un număr de

angajați relativ constant (plus 728 de oameni în 2014 față de 2008), Dacia a reușit să rămână profitabilă. (Anexa 9, Tabelul A9.2.)

În lucrarea de față am recurs la investigarea științifică respectivă pentru a descoperi principalele particularități ale organizării gestiunii corporative spre a descoperi în cadrul corporației Automobile Dacia Renault SA, din rândul cărora subliniem următoarele:

- *Cadrul particular de desfășurare a gestiunii corporative la Automobile Dacia Renault SA.* Am constatat că la Automobile Dacia Renault SA se promovează piețe transparente și eficiente, așa fiind explicat succesul în 2013, 2014 și în prezent în vânzarea autoturismelor la un număr ridicat pe piața Germaniei și Franței, piețe care sunt extrem de structurate și închise în competiție. Cadrul de desfășurare a gestiunii corporative este compatibil cu legislația în vigoare și arată clar diviziunea responsabilităților între autoritățile de supervizare, reglementare și execuție în companie.

- *Auditul intern la Automobile Dacia Renault SA este un proces ajutător al managementului companiei.* În cadrul Automobile Dacia Renault SA auditul intern nu este similar controlului. Acesta urmărește respectarea standardelor și normelor interne aplicate proceselor, scoțând în evidență situațiile critice în baza cărora conducătorii aceluși proces elaborează Programul de măsuri, de redresare, de normalizare. Dacă tradițional auditul intern se concentrează pe o arie largă de domenii, ca o particularitate la Automobile Dacia Renault SA, prioritățile sunt reviziile financiare și operaționale. Se recunosc riscurile implementării proiectelor și programelor importante în corporație. Am observat că funcțiile de audit intern au un statut formalizat, însă la Automobile Dacia Renault SA nu există o abordare standard a strategiei auditului intern. Indicatorii cei mai importanți de măsurare ai performanței la Automobile Dacia Renault SA sunt îndeplinirea planului de audit și rezultatele obținute în urma chestionarelor de măsurare a satisfacției clienților. Se utilizează complet/total sistemul informatizat de urmărire a datelor. Auditul intern oferă o asigurare independentă și obiectivă și aduce plusvaloare corporației Automobile Dacia Renault SA, contribuind la perfecționarea proceselor, ajută compania să-și îndeplinească obiectivele prin intermediul unei abordări organizate, pentru a evalua și perfecționa managementul riscului, a controalelor interne și a modalităților de gestionare a proceselor. Am constatat că factorii ce favorizează evoluția ascendentă a riscurilor la Automobile Dacia Renault SA sunt: evoluția mediului de afaceri; procesul de globalizare – pătrunderea pe noi piețe; relația cu clienții, creditorii și investitorii; aspecte privind securitatea informațiilor de inovare/ lansare de noi modele de automobile. Etapele misiunii de audit la Automobile Dacia Renault SA se referă la lucrarea temporară pe care

auditorul este însărcinat să o ducă la îndeplinire prin dispoziția Direcției Generale de Audit. Misiunile de audit la Automobile Dacia Renault SA sunt scurte (sub 4 săptămâni) sau, în funcție de complexitatea ariei tematice, lungi (peste 4 săptămâni).

- *Auditul extern pentru examinarea și certificarea veridicității documentelor financiar-contabile fiscale.* La Automobile Dacia Renault SA am constatat existența auditorului extern, ca profesionist independent calificat, care acționează în perfectă independență, în vederea certificării veridicității documentelor financiar-fiscale. Auditorul extern nu este un funcționar al unității patrimoniale și deci actele sale nu sunt supuse controlului condițiilor impuse de Automobile Dacia Renault SA. Acesta are responsabilitate limitată în baza avizului său asupra documentelor financiar-fiscale pe care le examinează; exercită control prin sondaj și, în consecință, constatările sale, totuși, nu reflectă o certitudine absolută. La Automobile Dacia Renault SA auditarea se face în acord cu cerințele Directivelor UE în domeniu, cu programul de dezvoltare a sistemului contabil din România și cu legislația în vigoare. Auditorul extern evaluează și testează rezultatele obținute de auditul intern cu scopul de a constata dacă auditul intern a fost efectuat de persoane cu profesionalismul cerut de exigențele unei astfel de activități; rezultatele obținute de auditul intern sunt din probe de audit relevante, suficiente și adecvate; toate concluziile la care s-a ajuns sunt concrete și rapoartele întocmite pe baza lor sunt în concordanță cu constatările făcute. În anul 2014 toate aspectele semnalate de auditorii interni au făcut obiectul analizării de către conducerea Automobile Dacia Renault SA și, pe această bază, s-au întreprins acțiuni corespunzătoare din partea acesteia. Așadar, baza acestui cadru este formată din regulile și principiile care trebuie respectate în implementarea gestiunii corporative, precum și organismele, instituțiile de supraveghere a implementării și respectării regulilor convenite.

- *Asigurarea unor mijloace adecvate de protejare a intereselor acționarilor minoritari.* Una dintre necesitățile adaptării economiei românești la mecanismele economiei de piață o reprezintă creșterea încrederii investitorilor în achiziția de acțiuni, ceea ce determină însăși funcționalitatea pieței naționale de capital. România, ca și alte țări ex-comuniste, a adoptat anumite structuri organizaționale pentru piața de capital după modelul țărilor dezvoltate, dar nu a dispus întotdeauna de cele mai potrivite mecanisme de implementare pentru a le face să funcționeze ca atare. Rolul principal într-o companie este jucat fie de manager, fie de acționarii cu putere de control, fie de ambele categorii. Cei care trebuie protejați prin legi adecvate și cu printr-un mecanism al justiției activ sunt acționarii minoritari. Particularitățile mecanismului de gestiune corporativă la Automobile Dacia Renault SA în această direcție, arată că acționarii sunt Renault (Franța) (99,42%), iar alți acționari au un procent foarte mic de participare (0,58%). Am

constatat că prin prezența unică a acționarului majoritar nu se înregistrează conflicte sau dezacorduri în privința intereselor acționarilor majoritari, deoarece cei din urmă manifestă satisfacție față de poziția și rezultatele înregistrate de companie.

*Societatea Națională de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș* este singurul producător de gaze naturale controlat de Statul Român care asigură anual circa jumătate din producția internă a țării. Structura acționariatului este următoarea: Statul Român prin Ministerul Economiei (70,01%), Fondul Proprietatea (14,99%), persoane juridice (12,34%), persoane fizice (2,66%). Valoarea de piață a companiei a fost în 2014 de peste 3 miliarde euro, potrivit calculului din anuarul Top 100 de companii valoroase din România. Valoarea companiei ar putea crește însă substanțial în contextul în care va avea loc liberalizarea prețului la gazele naturale din producția internă, menținut în prezent la o treime comparativ cu cel importat din Rusia. Romgaz este una dintre cele mai așteptate companii de către Bursa de Valori. Compania a fost înființată în anul 2000 în structura actuală. Anterior acestei date, Romgaz era o companie integrată vertical, care avea pe lângă producția de gaze naturale și activități de transport și distribuție. Începând cu data de 12 noiembrie 2013, acțiunile emise de Societate sunt tranzacționate pe piața reglementată administrată de BVB. Acțiunile emise de Societate sunt un suport pentru certificatele globale de depozit (GDR) emise de The Bank of New York Mellon, cu acordul Societății, GDR care se tranzacționează la Bursa de Valori de la Londra. În top 100 cele mai valoroase companii din 2014 în România, Romgaz ocupă poziția 2, având o valoare de 2.595 mil. euro (Anexa 9, Tabelul A 9.3).

În lucrarea de față am procedat la cercetarea respectivă pentru a descoperi principalele particularități ale organizării gestiunii corporative în cadrul Societății Naționale de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș, din rândul cărora amintim următoarele:

Romgaz S.A. consideră gestiunea corporativă punctul central al relației cu acționarii și investitorii, dorind astfel să-și maximizeze beneficiul de companie listată. Organismele corporative ale Romgaz S.A. sunt: AGA, CA și Directorul General. Este o societate administrată în sistem unitar de către CA, care a delegat conducerea entității unui Director General. Romgaz S.A. a stabilit și implementează proceduri și regulamente pentru organizarea și desfășurarea ședințelor AGA, care au ca scop asigurarea realizării formalităților necesare derulării relației cu piața de capital și investitorii. Societatea are organizată o direcție (structură) care asigură desfășurarea relației cu investitorii. CA îndeplinește actele necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Societății, funcționând ca un organism colectiv, pe baza unor informații complete și corecte. CA poate delega competențele de conducere ale Societății. Atribuțiile de



bază ale CA la Romgaz S.A. sunt: stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare ale Societății; aprobarea planului de management; stabilirea politicilor contabile, a sistemului de control financiar și a planificării financiare; numirea și revocarea directorilor, inclusiv directorul general și stabilirea remunerației acestora; supravegherea activității directorilor; organizarea ședințelor AGA, precum și implementarea hotărârilor acestora; pregătirea raportului anual al administratorilor; introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței; alte competențe care nu pot fi delegate potrivit legii. CA la Romgaz S.A. este compus din 7 administratori, din care unul este numit Președinte al CA. De fapt, CA este format din 6 membri neexecutivi (administratori fără funcție executivă) și un membru executiv (administrator cu funcție executivă, respectiv directorul general). Structura CA arată că nicio persoană sau un grup restrâns de persoane nu poate domina procesul decizional. Majoritatea membrilor CA este reprezentată de administratori independenți. CA la Romgaz S.A. a constituit un Comitet de Nominalizare și Remunerare care coordonează procesul de numire a membrilor CA și face recomandări de candidați pentru poziția de administratori și pentru ocuparea locurilor vacante. Durata mandatului membrilor CA la Romgaz S.A. este de 4 ani. Comitetul elaborează politica de remunerare pentru administratori și directorul general. Remunerarea administratorilor neexecutivi este proporțională cu responsabilitățile acestora și timpul dedicat exercitării funcțiilor lor. Suma totală a remunerației directe și indirecte a administratorilor și directorului general este prezentată în Raportul Anual, distinct între componentele fixe și variabile. CA la Romgaz S.A. se întrunește ori de câte ori este necesar însă, cel puțin, odată la 3 luni. Comitetul de audit la Romgaz S.A. este compus din 4 membri, exclusiv din administratori neexecutivi și un număr suficient de administratori independenți. Principalele atribuții ale Comitetului de Audit sunt: monitorizarea procesului de raportare financiară; monitorizarea eficienței sistemelor de control intern, de audit, de management al riscurilor; monitorizarea auditului statutar al situațiilor financiare anuale; verificarea și monitorizarea independenței auditorului statutar sau a firmei de audit; recomandă CA numirea unui auditor statutar. Comitetul de Nominalizare și Remunerare este compus din 5 membri, exclusiv din administratori neexecutivi, și un număr suficient de administratori independenți, iar principalele sale atribuții sunt: identificarea criteriilor de selecție a administratorilor; formularea de propuneri privind funcția de administrator; elaborarea de propuneri către CA privind procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de director și alte funcții de conducere; identificarea de criterii obiective necesare stabilirii schemei de remunerare pe bază de performanță; elaborarea politicii de remunerare pentru administratori și directorul general. Directorul general la Romgaz S.A. are, în principal, următoarele atribuții:

aprobarea structurii organizatorice și functionale a Societății; aprobarea regulamentului de organizare și funcționare a Societății, aprobarea angajării, promovării și concedierii personalului salariat, a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. Directorul general are obligația de a informa CA periodic despre modul de realizare a atribuțiilor delegate, poate acorda imputerniciri sau poate delega exercitarea atribuțiilor de reprezentare în condițiile stabilite prin Hotărârea CA. Romgaz S.A. pregătește și diseminează informații periodice și continue relevante de raportare financiară, promovează, cel puțin odată pe an, întâlniri cu analiștii financiari, brokeri, agenții de rating și specialiști de piață. Societatea respectă drepturile acționarilor și asigură acestora un tratament egal și echitabil, accesul la informații relevante. La Romgaz S.A. administratorii și directorul general adoptă decizii în interesul Societății și nu iau parte la dezbaterile sau deciziile care creează conflicte între interesele lor personale și cele ale Societății. Fiecare membru al CA și directorul general se asigură de evitarea oricărui conflict direct sau indirect de interese cu Societatea sau o subsidiară controlată de aceasta.

Din observațiile efectuate de autoare la Romgaz S.A. se constată că eficiența modelului de gestiune corporativă este măsura în care entitatea reușește să-și atingă obiectivul principal, și anume, cel de a maximiza valoarea companiei din perspectiva acționarilor. La Romgaz S.A. Codul de guvernământ/gestiune corporativă vine în sprijinul societății pentru ca aceasta să poată aplica rolul și obligațiile CA, structura CA, numirea și remunerarea membrilor CA, transparența, raportarea financiară, controlul intern și administrarea riscului, conflictul de interese și tranzacțiile cu persoane implicate (*“tranzacțiile cu sine”*). Concluziv, particularitățile gestiunii corporative la Romgaz S.A. se regăsesc în 5 elemente-cheie ale unui cadru managerial puternic, și anume: drepturile acționarilor, tratarea echitabilă a acționarilor, rolul părților interesate în gestiunea corporativă, prezentarea informațiilor și transparența, responsabilitățile CA.

În gestiunea corporativă, am constatat că între comunicare și decizii se manifestă strânse interrelaționări.

Procesul de comunicare este o acțiune intenționată prin care se transmit informații referitoare la realitatea înconjurătoare sau interioară a întreprinderii, care cuprinde minim două elemente: un emițător (CA) și un receptor (acționarii), capabile atât să codifice cât și să decodifice, cu aceleași unități de măsură, diferitele mesaje de gestiune corporativă. Comunicarea de întreprindere e specifică atât instituțiilor de stat, cât și celor private. Aceasta se referă la circuitul informațiilor în interiorul instituțiilor (comunicare pe orizontală și pe verticală), cât și la fluxul informațional corporativ dintre întreprindere și mediul extern ale acesteia. Începând cu anul 2014, Bursa de Valori București (BVB), a demarat un program de promovare a comunicării

principiilor de gestiune corporativă în rândul companiilor listate sau care urmează să fie listate [183]. Programul are o valoare de 300.000 euro și este finanțat în proporție de 90% de către BERD, restul de 10% reprezentând finanțarea BVB prin intermediul Institutului de Guvernanță Corporativă. Proiectul se desfășoară într-un interval de 24 luni și are ca finalitate înființarea unui Indice BVB de gestiune corporativă.

Din constatările efectuate la sediul OMV Petrom S.A. din București (20 februarie-13 aprilie 2015) privind gestiunea corporativă în acest concern am desprins, din discuțiile și analizele cu managerii adjuncți, că raționalizarea deciziilor multicriteriale în condiții de certitudine este continuu practică de la nivelul superior (top management) până la nivelul managerilor executivi din filiale și unități de exploatare a țițeiului și gazelor naturale. În această metodă se consideră că, criteriile de alegere sunt echiiportante (au indici calitativi similari pentru caracterizarea importanței fiecărui criteriu ce exprimă gestiunea corporativă). De altfel, se confirmă tehnicile și metodologiile concepute de autoare și descrise în lucrarea „Teoria deciziei” (Maria Gâf-Deac, București: Editura FRM, 2004, pp. 89-101), când fazele aplicării raționalizării deciziilor multicriteriale în condiții de certitudine într-o firmă sunt: 1) elaborarea matricei consecințelor date de alternativele decizionale; 2) ordonarea variantelor aferente fiecărui criteriu, procedând la ierarhizarea descrescătoare a consecințelor acestora, obținând matricea specifică; 3) elaborarea unei noi matrice, care indică de câte ori o variantă ocupă un loc bine determinat; 4) ierarhizarea finală a variantelor după o funcție de agregare, respectiv după valorile descrescătoare ale acestei funcții.

Metoda descrisă are avantajul obiectivării suficiente a ciclului decizional, deși atribuirea coeficienților de importanță pentru criterii semnifică un anumit grad de subiectivism.

Suntem de părere că în gestiunea corporativă a firmelor ponderea cea mai semnificativă (majoritară, aproape exclusivă) o dețin deciziile de grup. Motivația extinderii deciziilor de grup rezidă în extinderea formulelor participative de management. În raport cu deciziile unipersonale, complexitatea deciziilor de grup este mai ridicată și, ca atare, raționalizarea decizională este mai dificilă. În esență, o decizie de grup trebuie să se regăsească prin aplicabilitate și comunicare asupra tuturor alternativelor posibile de funcționare a firmei.

Dacă o alternativă este preferată pentru un membru al grupului, atunci ea, pentru a fi „de grup”, trebuie să înregistreze urcare ca preferință pe scara aferentă întregului grup. Pentru un număr finit de alternative posibile, care sunt așezate într-un clasament, decizia de grup într-o firmă de tip corporație exclude modificarea ierarhiei prin luarea în considerare a unei noi variante. Opiniile și părerile individuale nu sunt însă excluse, deoarece pe acestea se bazează

dependența directă a fenomenului, procesului ș.a. de actul decizional. În schimb, în gestiunea corporativă, o decizie de grup ține seama (este dependentă) de opiniile individuale, de exemplu ale acționarilor sau ale părților interesate. Luarea și comunicarea unei decizii prin gestiune corporativă de grup semnifică identificarea unor reguli cât mai raționale, care conduc preferințele individuale la un proces de „ordonare reprezentativă” pentru întregul colectiv.

Credem că este cât se poate de adevărată observația că, în prezent, în firme nu există o regulă de raționalitate universală, ci, mai degrabă, se apelează la reguli relative, aplicate la anumite condiții concrete, ce vizează necesitatea luării deciziilor de grup în întreprinderile care aplică gestiunea corporativă.

În acest fel, la OMV Petrom S.A., în cadrul CA, regula „simplei majorități” a determinat o ordonare reprezentativă pentru grup a variantelor, fiind adjudecată, în final, formula decizională adecvată. Pentru un număr mai mare de membri ai grupului care participă la decizii, comparațiile sunt mai extinse, iar ordonarea ideilor devine complexă și laborioasă. În esență, prin regula simplei majorități se realizează o *compunere de preferințe*.

Considerăm că este posibil ca, într-o anumită perspectivă, deciziile de grup să fie interpretate și comunicate ca o „*compunere a utilităților individuale*”. Similar metodei pentru calcularea utilității globale se calculează utilitatea individuală a fiecărei variante, ținând seama de exprimarea efectuată (punctul de vedere) al fiecărui decident care se află nominalizat în grup (în CA).

Se observă că fiecare decident din CA acordă importanță diferită criteriilor folosite pentru optimizarea deciziei, ceea ce conduce la apariția unor diferențe între decidenți privind utilitatea variantelor. Aceste diferențe sunt folosite pentru comunicarea unor comparații între variante. Însușind utilitățile individuale pentru alternativele formulate din punct de vedere individual, al fiecărui decident, se obține utilitatea globală a variantelor în condițiile aplicării gestiunii corporative.

Rând pe rând, din analizele suplimentare privind gestiunea corporativă, efectuate la OMV Petrom S.A., Automobile Dacia Renault SA și SN Romgaz Mediaș, am observat că, de fapt, cunoașterea sistemului și a mediului ambiant clarifică, în principal următoarele aspecte: cine este cel care ia (efectiv) deciziile?, cine este cel ce are responsabilitatea luării deciziilor?, Care sunt variabilele controlabile. Răspunsurile la întrebările de mai sus sunt rezultatul analizei, de regulă a diagnosticului, care înregistrează și comunică „simptomele” sistemului de gestiune corporativă.

Etaple realizării unei analize a sistemului supus procesului decizional se referă la *cuantificarea cererilor* (cerințelor) din exterior, pe care sistemul trebuie să le satisfacă; *stabilirea manierei* în care sistemul preia cererile sau cerințele, respectiv aspirațiile din exterior; *se*

*definește fluxul informațional* din interiorul sistemului referitor la cereri/cerințe (modul de înregistrare, transmisie, circulație ș.a.).

Am constatat că întotdeauna, premergător luării deciziilor, managerii din firmele analizate afișează un „dubiu” și nu comunică în privința celei mai bune strategii de urmat. Formularea propriu-zisă a problemei pentru o bună gestiune corporativă, bazată pe analiza sistemului, înseamnă: *definirea diferitelor strategii posibile* (cuantificarea variabilelor controlabile); *definirea condițiilor problemei* (identificarea variabilelor necontrolabile); *stabilirea unui criteriu de alegere* (cunoașterea obiectivelor problemei și a importanței lor).

Obținerea succesului organizațional corporativ este subiectul esențial al managementului strategic. Teoria managementului strategic vizează formularea de modele pentru decizii strategice în câmpul productiv-economic al firmelor analizate. Succint, modelele de management strategic care ni s-au părut adecvate pentru asigurarea aplicării gestiunii corporative la cele 3 companii analizate, se prezintă după cum urmează: 1) Modelul planificării cooperative în cadrul unei firme (acesta este *prescriptiv* și se referă la decizii esențiale similare); 2) Modelul căutării strategice (acestui i se asociază un model complementar de implementare auto-strategică); 3) Modelul managementul dezvoltării deliberative a firmei (prevede direcționarea activității spre obiective definitiv alese, însă traseul productiv-economic către acestea are grad sporit de libertate în operaționalizare); 4) Modelul pre-planului sistematizat (se referă la formalizarea unor secvențe de traseu evolutiv a firmei care sunt definitive ca formă și conținut); 5) Modelul incrementalismului logic (*logical incrementalism*) (are în vedere luarea deciziilor pe baze mai mult descriptive decât prescriptive); 6) Modelul definirii continue „a poziției actuale a firmei”; 7) Modelul accesului la opțiuni. (Este legat de asigurarea libertății de intervenție opțională asupra activităților distincte într-o firmă); 8) Modelul aplicării deciziilor strategice asupra fluxului relațional între probleme, soluții, participanți și sistemul material al firmei; 9) Modelul organizării în sine a firmei (asigură o strategie pentru distribuirea „sănătății” /viabilității funcționării entității respective).

Pe de altă parte, marile firme transnaționale, unele dintre ele de tip corporații, sunt considerate „personaje instituționale” cu mare impact prezent și viitor, în privința evoluțiilor economice și sociale locale (naționale) și regionale, din perspectivă managerială.

Potrivit concepției firmei de consultanță Deloitte [106, p.20], din cele 500 mari firme care funcționează în țările din Europa Centrală și de Est, în anul 2012 un număr de 37 se regăsesc în România, iar din rândul celor 50 mari bănci europene, un număr de 5 sunt prezente pe teritoriul românesc.

Potrivit Ștefaniei Enache, în documentul intitulat *Top 500 cele mai mari corporații din lume*

din 18 iulie 2012 se arată că, de fapt, Compania petrolieră Shell, ocupanta primului loc în topul Fortune, a ajuns la o cifră de afaceri de 484,489 miliarde dolari și un profit de 30,918 miliarde dolari. Grupul Royal Dutch Shell a fost prezent și în România până în anul 2004, când a decis să se retragă. Atunci a vândut firmei MOL din Ungaria rețeaua de benzinării pe care o deținea în România. Oficialii companiei au anunțat în mai multe rânduri că nu au de gând să revină pe piața din România, considerând că este una neinteresantă pentru ei din cauza tranzacțiilor scăzute.

În tabelul 2.1 este redat clasamentul celor mai mari întreprinderi de tip corporații din lume după cifra de afaceri și profit, unele dintre ele regăsite cu activități și pe teritoriul României. În a doua jumătate a anului 2013 și în 2014, în România s-au înregistrat serioase proteste împotriva exploatării gazelor de șist, în principal, împotriva operațiilor de explorare efectuate de corporația americană Chevron, care ocupă locul 8 în clasamentul de mai sus, cu venituri de 245,621 miliarde dolari și un profit de 26,895 miliarde dolari.

Tabelul 2.1. Clasamentul primelor 10 corporații, cele mai mari din lume (2011)

Nr.crt.	Firma	Cifra de afaceri (miliarde dolari)	Profit (miliarde dolari)
1	Royal Dutch Shell	484,489	30,918
2	Exxon Mobil	452,926	41,060
3	Wal-Mart Stores	446,950	15,699
4	BP	386,463	25,700
5	Sinopec Group	375,214	9,453
6	China National Petroleum	352,338	16,317
7	State Grid	259,142	5,678
8	Chevron	245,621	26,895
9	Conoco Phillips	237,272	12,436
10	Toyota Motor	235,364	3,591

Sursa: date prelucrate de autoare conform informațiilor Șt. Enache citată, 2011

În același context al ierarhizărilor corporațiilor după puterea lor economică, Deloitte Top 500 Europa Centrală are un clasament anual al companiilor din regiune realizat în funcție de venituri, profit, numărul de angajați și capitalizare din 18 țări. România este prezentă cu 38 de firme în clasamentul celor mai mari 500 de companii din Europa Centrală după cifra de afaceri din anul 2012, ocupând locul cinci în regiune, aproape jumătate dintre acestea plasându-se însă pe poziții inferioare celor din clasamentul din anul 2011. În clasamentul anului 2011, România a

fost prezentă cu 33 de firme.

Corporațiile OMV Petrom, Rompetrol, Dacia Renault, Petrotel Lukoil, BAT Romania, Kaufland, Lukoil Romania, Hidroelectrica, Mol Romania, Mediplus Exim și Alro au fost, în ordine, cele 11 companii locale care au reușit să se afle pe poziții superioare celor de anul trecut. Corporația OMV Petrom SA a urcat de pe poziția 25 pe 14, Rompetrol de pe 70 în urmă cu un an, pe 24 în 2014, iar Automobile Dacia a mai câștigat opt poziții, ajungând pe locul 42. Un număr de 9 companii apar în premieră în clasament, cum ar fi: Nokia (locul 93), Electrica (134), Enel Romania (145), Renault Industrie Roumanie (343), Grup Servicii Petroliere (365), Cosmote (426), JTI Mfg (475), Cargill Agricultura (481) și Continental Automotive (491). Grup Servicii Petroliere se află pe poziția a doua în regiune, ca dinamică a afacerilor, cu o creștere de 151%, după Kriukov Car Building cu venituri în creștere cu 217%.

Pe de altă parte, 18 dintre cele 38 de companii prezente în clasament au pierdut pozițiile față de anul trecut, cele mai mari scăderi fiind înregistrate de Arcelor Mittal Galați, 79 de locuri, până pe 173, Coca Cola HBC Romania (77 de poziții pe 484), Romtelecom (74 de locuri pe 269) și Philip Morris Romania (74 de poziții, pe 411).

În funcție de numărul de corporații nou intrate în top, România ocupă poziția 5 în Europa Centrală, după Polonia, Cehia, Ungaria. Raportat la diferitele industrii, studiul arată că două bănci românești se află printre primele 50 instituții de profil europene. Astfel, BCR s-a menținut pe locul 9, iar BRD a pierdut două locuri, de pe 13 pe 15, clasamentul fiind realizat pe baza activelor de la sfârșitul anului 2011 [182]. În funcție de capitalizare, corporația OMV Petrom S.A. ocupă locul 13 din 50 în regiunea analizată, cu 4,429 miliarde euro și ultima poziție, în top zece companii din sectorul energiei și resurselor după venituri și profiturile nete din 2012.

În România, prioritatea actuală este de a obține încrederea în rândul investitorilor externi, în sănătatea economiei naționale, consideră Andrei Burz-Pînzaru, partener Deloitte România [106, p.19]. La nivel estic-european, Polonia continuă să domine ierarhia pe 2011, cu 173 de companii în topul Deloitte față de 180 în 2010, fiind urmată de Cehia (80 față de 73), Ungaria (68 față de 63).

O astfel de stare complexă, observabilă în plan național în România, considerăm că impune stabilirea unor condiții manageriale corporative, de obligare a comportamentului firmelor pentru funcționarea corectă, transparentă pe piețele libere, care să fie mai mult în folosul public general, ideile fiind sugerate în Anexa 2, figura A 2.3.

În urma investigațiilor științifice efectuate în lucrarea de față am tras concluzia că particularitățile în organizarea gestiunii corporative sunt legate și de *managementul internaționalizării* practicilor de gestiune corporativă a firmelor din România. În context, se

recunoaște avantajul realizării internaționalizării firmelor și, ca atare, managerii și bordurile directoare ale companiilor moderne își elaborează variante pentru dezvoltarea bunelor practici de organizare și conducere pe plan regional extins în Europa. Într-o asemenea viziune, importanța strategiei pentru internaționalizarea firmei se dovedește necesară în vederea organizării și introducerii gestiunii corporative [73, p.88].

Institutul Național de Statistică (INS), într-un raport din data de 30 aprilie 2013, arată că în România există 21.277 grupuri de întreprinderi, din care 5.555 grupuri rezidente și 15.722 grupuri multinaționale. Dintre acestea, 101 sunt administrate din interior și 15.621 sunt controlate din străinătate. Majoritatea grupurilor rezidente sunt constituite din două sau trei întreprinderi [75, p.64].

În anul 2012, 26% din grupurile de întreprinderi identificate în România erau rezidente, iar 90% dintre acestea aveau două sau trei întreprinderi. Cea mai mare parte a grupurilor de întreprinderi din România își desfășoară activitatea în comerț, industria prelucrătoare sau construcții. În funcție de ponderea numărului de salariați, majoritatea subgrupurilor de întreprinderi din România sunt controlate de Germania, Franța sau Olanda.

Pentru exemplificare, rezultatele anului 2012 indică faptul că pe primul loc, în funcție de ponderea numărului de salariați, se află grupurile de întreprinderi controlate de persoane juridice sau persoane fizice din Germania (17%), pe locul doi sunt cele controlate de Franța (11%), în timp ce 8% din grupurile de întreprinderi sunt controlate de Olanda.

Totuși, România este bine poziționată pentru atragerea de investiții străine în următorii trei ani (după 2014), conform unui studiu elaborat de Ernst &Young [107, p.34]. Procentul de atractivitate a țărilor din Europa arată ca România se află pe locul 7 pentru fluxul de investiții străine atinse, așa cum se observă din figura 2.1.

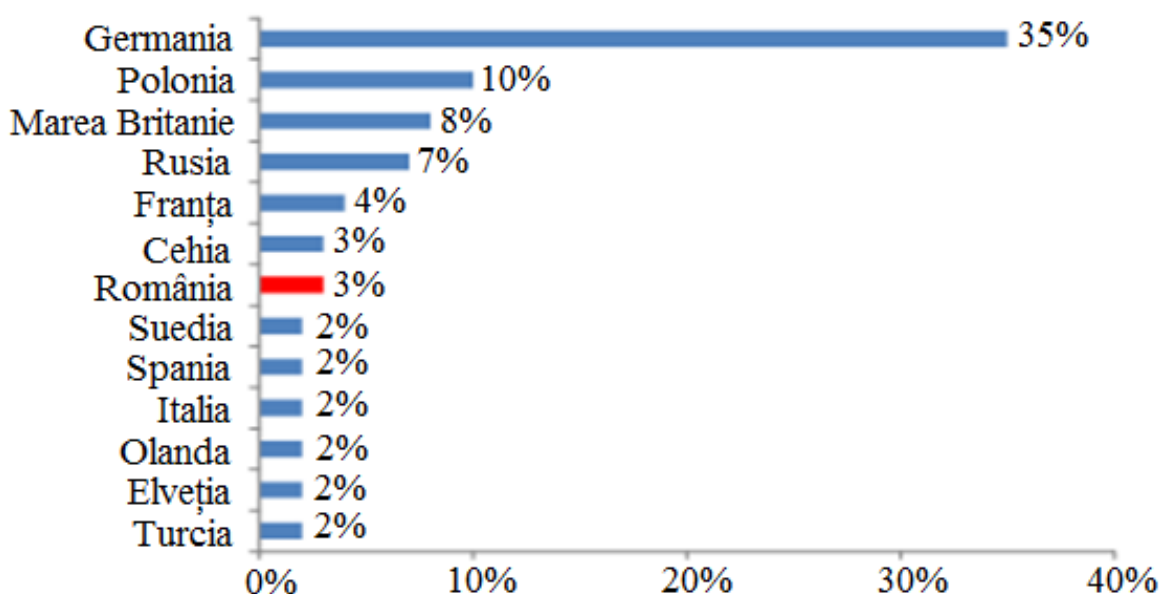




Fig. 2.1. Cele mai atractive țări din Europa (2012)  
pentru atragerea de investiții străine

Sursa: prelucrare efectuată de autoare după datele de la (Ernst & Young) [107, p.34].

Silviu Marian Bănilă, în 27 noiembrie 2013, în documentul online [www.manager.ro](http://www.manager.ro). [6, p.21] vizitat în 14 ianuarie 2014, arată că în România există 191.438 companii cu participare străină la capital, din care la sfârșitul lunii octombrie 2013 erau înregistrate 10.878 societăți comerciale cu participație chineză la capitalul social, așa cum informează Oficiul Național al Registrului Comerțului (ONRC). Această valoare reprezintă peste 5% din numărul total de companii cu participare străină din România. Valoarea totală a capitalului social al celor 10.878 companii ajunge la 282,4 milioane euro. Pe această linie, se înscrie și clasamentul primelor 40 de societăți comerciale ale României. Clasamentul pe țări de rezidență a investițiilor în societăți comerciale cu participare străină la capitalul social la data de 31 octombrie 2013 este redat în Anexa 3, tabelul A 3.2, care plasează pe locul întâi Olanda și corporația Auchan România.

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

Ca o particularitate a problemei investigate, alături de internaționalizare se distinge *problema raportului "birocratizare-debirocratizare"*, atunci când se introduce gestiunea corporativă în funcționarea firmelor din România. Multe persoane încadrate în firme cred că dacă în managementul lor se introduc reguli noi, suplimentare, de gestiune corporativă, are loc un proces de birocratizare [144, p.37]. Poziția autoarei față de opinia de mai sus este de respingere a concepției respective, deoarece *debirocratizarea urmărită* în mod accentuat în mediul economico-social contemporan *este contrarie gestiunii corporative*.

În esență, autoarea afirmă că gestiunea corporativă semnifică un anume tip de „birocrăție nouă”, însă pe fond reprezintă o evoluție pozitivă, folositoare pentru controlul și orientarea întreprinderilor, așa cum se arată în figura 2.2.

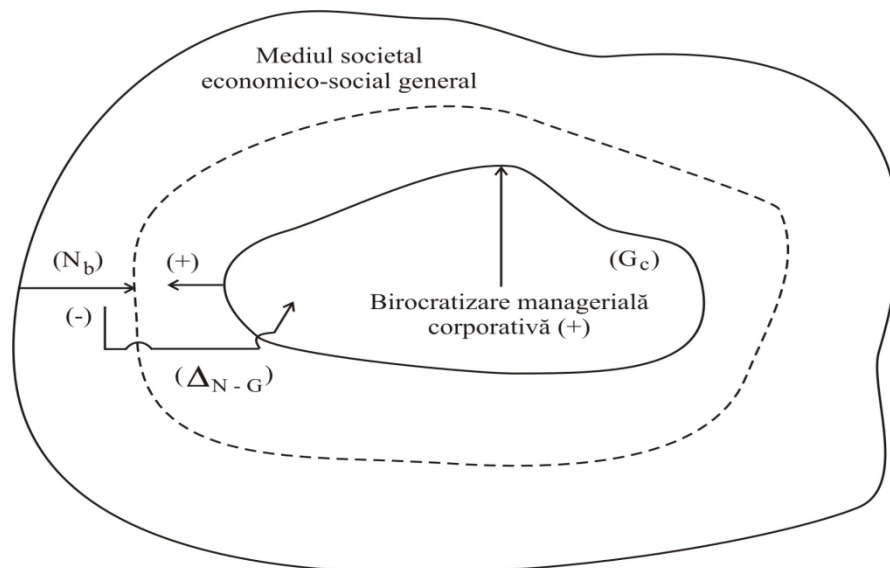


Fig. 2.2. Acceptarea unui tip nou de birocratie prin introducerea gestiunii corporative în firmele din economia României  
 $(N_b)$  = nivel de birocratizare;  $(G_c)$  = gestiunea corporativă;  $\Delta_{(N-G)}$  = tendința de debirocratizare și realizarea unei noi birocratizări dată de introducerea gestiunii corporative  
 Sursa: elaborată de autoare

O altă particularitate a problemei investigate științific se referă la *lăcomia corporatistă financiară*. În mediul economic contemporan, inclusiv în România, se întâlnesc deja multe cazuri și aprecieri controversate referitoare la lăcomia corporatistă din lumea financiară. De exemplu, la nivelul Uniunii Europene (UE), în anul 2012 s-a stabilit limitarea bonusurilor financiare acordate conducătorilor de bănci, care au fost plafonate la salariul pe un an. A fost permis, în unele condiții particulare, ca bonusurile financiare să poată fi mărite până la salariul aferent pe intervalul de cel mult doi ani.

În opinia noastră, lumea financiară nu mai poate funcționa doar pe baza propriilor idei și reglementări economice, caracterizate de lăcomie. De aceea, intervenția statului în problematica legată de nivelul exagerat de salarizare, chiar în sectorul privat, reprezintă o formă de manifestare a gestiunii corporative. În luna februarie 2014, în România s-a constatat că președintele Autorității de Supraveghere Financiară (ASF) și prim-vicepreședintele instituției au obținut numai în ultimele două luni ale anului 2013 venituri personale brute totale în valoare de zeci de mii de euro, incluzând sporuri de vacanță, bonusuri etc., în condițiile în care o mare parte din corpul de angajați ai ASF sunt rude ale înalților demnitari și ale politicienilor, marcând o evidentă eludare a principiilor de minimă accepțiune de gestiune corporativă.

În mod esențial, autoarea prezentei teze avansează concluzia proprie, din investigațiile științifice, și anume, că *gestiunea corporativă stăvilește practicile manageriale negative, dăunătoare* activităților generale ale firmei, stârpește corupția, îndeosebi pentru activitățile pe

termen scurt. În context, descoperim că este combătut *short-termismul* (adică „termenul scurt”) și se asigură protecția întreprinderii pe termen mediu și lung față de funcționarea cu riscuri excesive.

## **2.2. Analiza comparativă a particularităților organizării gestiunii corporative în Republica Moldova și România**

Potrivit autoarei Platon L., în Republica Moldova, ca țară din vecinătatea europeană a României, subiectul guvernării corporative încearcă să se impună de ceva timp mediului de afaceri autohton, însă a atras atenția companiilor și investitorilor doar acum 5 ani, când Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF) a inițiat un Cod menit să determine companiile să adopte politici etice și transparente în activitate [52, p.2].

Platon L., în lucrarea citată mai sus, opinează că deși în unele țări europene aderarea și implementarea principiilor Codului de guvernare corporativă este obligatorie, în Republica Moldova, deocamdată, acest act normativ rămâne a fi o recomandare utilă pentru societățile pe acțiuni care vor să-și îmbunătățească managementul și calitatea afacerilor. Până acum, la Codul elaborat de CNPF (Comisia Națională a Pieței Financiare) au aderat peste 30 de societăți pe acțiuni, în mare parte, întreprinderi cu capital străin, care trebuie să se conformeze atât cerințelor din exterior, cât și necesității de atragere continuă a investițiilor.

În lucrarea [52, p.2] se precizează exemplificativ că, de fapt, în Republica Moldova, Codul de guvernare corporativă, aprobat de către CNPF în iunie 2007, este la moment unicul document de acest fel și se bazează pe principiile Organizației Internaționale de Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE).

Studiul ”Monitorizarea îndeplinirii recomandărilor Curții de Conturi (CC) 2011”, elaborat de Expert-Grup, denotă că aproximativ 54% din recomandările CC nu sunt executate. Pentru comparație, Oficiul Național de Audit din Suedia consideră ca acceptabilă o rată de neexecutare a recomandărilor de până la 30% din totalul recomandărilor formulate [184].

În România, *Legea nr. 161/2003* este actul normativ general, care definește în art. 70 conflictul de interese în materie administrativă astfel: situația în care persoana ce exercită o demnitate publică sau o funcție publică are un interes personal de natură patrimonială, care ar putea influența îndeplinirea cu obiectivitate a atribuțiilor ce îi revin potrivit Constituției și altor acte normative, iar explicarea legislativă în domeniu este arătată în Anexa 10 [172].

În Republica Moldova există *Legea cu privire la conflictul de interese nr.16-XVI* din 15.02.2008 // Republicat: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.72-75/231 din 13.04.2012 // Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008 [173], precum și *Legea cu privire la prevenirea*

*și combaterea corupției* nr.90-XVI din 25.04.2008 // Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008 [174].

Totuși, în Republica Moldova nu este aprobată o politică autonomă în gestionarea și monitorizarea conflictelor de interese. Acest domeniu a fost înglobat în Strategia națională anticorupție pe anii 2011-2015 [175], aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr.154 din 21.07.2011, astfel, la pct.4.4) lit.B [176].

Autorii Liubomir Chiriac, Angela Secrieru, Victor Mocanu și Gheorghe Gladchi, în lucrarea intitulată “Conflictul de interese și regimul de incompatibilități în instituțiile administrației publice locale din Republica Moldova”, [26] elaborată la inițiativa și cu susținerea financiară a Fundației Soros-Moldova, în cadrul proiectului „Susținerea elaborării studiilor de politici publice” subliniază că, în fapt, conflictele de interese, atât din sectorul public, cât și din cel privat, au devenit un motiv major de preocupare în întreaga lume. Recomandarea No. R (2000)10 a Comitetului de Miniștri al Țărilor Membre ale Consiliului Europei privind codurile de conduită pentru agenții publici/titularii de funcții publice (public officials) definește conflictul de interese în felul următor: „conflictul de interese apare dintr-o situație în care funcționarul public are un interes privat, care este de natură să influențeze sau pare că influențează exercitarea imparțială și obiectivă a funcțiilor sale oficiale”.

Ghidul OCDE intitulat „Gestiunea conflictului de interese în serviciul public” formulează următoarea definiție: „Un conflict de interese implică un conflict între datoria față de public și interesele personale ale unui funcționar public, în care funcționarul public are interese, în calitate sa de persoană privată, care ar putea influența necorespunzător îndeplinirea obligațiilor și responsabilităților oficiale”.

Se identifică 8 categorii de conflicte de interese: 1) autotranzaționarea (self-dealing); 2) acceptarea de beneficii; 3) traficul de influență; 4) utilizarea proprietății guvernamentale; 5) utilizarea informațiilor confidentiale; 6) angajarea pe exterior (outside employment); 7) angajarea posterioară (post-employment); 8) comportamentul personal. Conflictele de interese, în general, presupun două categorii de interese: interese materiale (pecuniare) și morale (non-pecuniare).

Următoarele cauze pot genera situații de conflict de interese: 1) angajamentul politic insuficient; 2) conflictul de interese, în termeni de legislație și implementare; 3) conflictele de interese pot apărea la toate nivelurile administrației publice dintr-un stat; 4) absența unor dispoziții care reglementează comportamentul, drepturile, obligațiile și responsabilitățile oficialilor administrației publice locale. (Se simte nevoia de reglementare a acceptării cadourilor mici și ospitalității, utilizării necorespunzătoare a echipamentelor, mașinilor, telefoanelor

administrației publice locale, precum și regulile împotriva favoritismului și nepotismului. Oamenii sunt obișnuiți să ofere mici cadouri pentru serviciile publice în spitale, școli și grădinițe, și aceste daruri sunt considerate o expresie a recunoștinței pentru oficialii publici cu salarii mici); 5. O reglementare slabă a conflictului de interese potențial este legată de utilizarea informațiilor oficiale în beneficiul personal; 6. cultura etică insuficientă; 7. extinderea în ultimii ani a cooperării sectorului public cu sectorul privat.

Ministerul Economiei din Republica Moldova, în opinia Platon L., intenționează să introducă pentru întreprinderile cu cotă de stat obligativitatea unor norme de guvernare corporativă asemănătoare cu cea a societăților pe acțiuni, ca ele să-și reducă pagubele față de stat cu 50% până în 2016 și cu 80% până în 2020 [52, p.2].

Președintele Consiliului European arată însă că reforma justiției, combaterea corupției și soluționarea crizei bancare sunt obiective pe care autoritățile de la Chișinău trebuie neapărat să le urmeze, pentru a recăpăta încrederea propriilor cetățeni, pe cea a investitorilor străini și a menține Republica Moldova pe calea europeană (potrivit site-ului [www.Deschide.md](http://www.Deschide.md), vizitat la 20 aprilie 2015). Scena politică și societatea din Republica Moldova se află sub impactul jafului care a avut loc la trei bănci importante din țară: Banca de Economii, Unibank și Banca Socială. În total, au fost furați un miliard de dolari, o sumă uriașă pentru o țară din Europa. Infracțiunile au fost comise în perioada 2012/2014, până la finalul lunii noiembrie 2014. Pentru a efectua un audit la cele trei bănci a fost aleasă Compania Kroll Associated UK Ltd.

În egală măsură, în Republica Moldova, problematica managementului corporativ, a gestiunii corporative, aspectele vizând conflictele de interese, fiscalitatea, evaziunea fiscală, corupția și lipsa de transparență privind datele contabile din firme [154, 155, 156, 157], respectiv managementul modern al întreprinderilor în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoaștere [185], beneficiază de studii, cercetări și soluții reprezentative [54], concludent fundamentate științific de prestigioși autori precum Burlacu N. [146, p.45-49; 148, p.244-248]; Țâu N. [85, p.111], Roșca P. [59, 64, 161p.], Tcaci C. [83, p.99-103], Polearuș V.[53, p.36-40], Țurcanu G. [91, 168p.], Drăgulin I. [33, p.126-129], etc.

Gheorghe Țurcanu în lucrarea sa „Management Corporativ” publicată la ASEM, Chișinău, 2012, în capitolul „Evoluția corporațiilor și a uniunilor corporative” evidențiază principiile generale al managementului corporativ, și anume [92, p.102]:

- *Centralizarea* (managementul corporativ concentrează puterea în mâinile sale sau a unui mic grup de persoane. Acest principiu este caracteristic pentru managerii autoritari).

- *Decentralizarea* (presupune delegarea împuternicirilor, libertatea acțiunilor către organul ierarhic inferior în conducerea corporației). Astfel subdiviziunile, filialele și reprezentanțele obțin independență atât managerială, cât și financiară [92, p.134].

Pe de altă parte, potrivit constatărilor Svetlanei Pînzari și Ianinei Spinei, așa cum acestea precizează în lucrarea „Administrarea corporativă – premisă a transparenței și prevenirii corupției” (Ch.: Transparency International - Moldova, 2004, Bons Offices – 88 p.), în Republica Moldova există multe întreprinderi care au fost privatizate sau încă aparțin statului, unde controlul asupra managementului este lipsit de consistență sau aproape inexistent [51, p.23; 79, p.111]. În aceste condiții introducerea principiilor de administrare corporativă, principiilor businessului, implementarea unui sistem adecvat de control asupra managementului este de o stringentă necesitate. Pentru a încuraja investițiile străine, Republica Moldova trebuie să dezvolte un mediu de afaceri care ar asigura un nivel înalt de administrare corporativă.

Noțiunea de administrare corporativă stipulată în Concepția administrării corporative a întreprinderilor din economia națională aprobată prin *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.22 din 16 ianuarie 2003* include o multitudine de relații între conducerea companiilor și persoanele interesate și determină balanța lor de interese [177].

În Republica Moldova predomină modelul bazat pe concentrarea înaltă a capitalului. Conform datelor anuale ale Comisiei Naționale a Valorilor Mobiliare, în fiecare din societățile pe acțiuni din republică (în circa 50% din societăți evidența acțiunilor o țin registratorii), există câte un acționar care deține peste 50% din acțiunile societății și, în general, ține sub control activitatea acesteia. În alte societăți pe acțiuni (circa 49%) există acționari care dețin de la 25% la 50% din pachetul de acțiuni într-o societate. Totodată, în fiecare societate pe acțiuni există un acționar, doi și mai mulți acționari care dețin de la 5% până la 25% din acțiuni.

Este de remarcat că în Republica Moldova cerințele legislației privind informarea acționarilor despre convocarea adunărilor acționarilor sunt încă destul de rigide și presupun atât comunicarea în scris fiecărui acționar despre desfășurarea ei, cât și publicarea anunțului respectiv în organul de presă indicat în statut.

Totodată, în multe din țările în tranziție nu se admite votarea prin corespondență, Este de remarcat că doar în Polonia și România acționarii minoritari își pot delega candidatul lor în Consiliu (în România de facto acest drept nu este utilizat). Și că legislația în domeniu a țărilor care au aderat la UE este mai puțin rigidă decât a altor țări postsocialiste, inclusiv a Republicii Moldova.

Majoritatea țărilor nu au însă un concept al membrilor (directorilor) independenți ai Consiliului. Situația vizând dezvăluirea informațiilor despre proprietarii de acțiuni este similară:

în marea majoritate a țărilor companiile urmează să dezvăluie informații despre deținătorii a 5% și mai mult din acțiunile cu drept de vot.

În același cadru de evidențiere a modelului moldovenesc de organizare a gestiunii corporative, Veaceslav Ioniță, Președintele Comisiei Parlamentare Economie, buget și finanțe a publicat studiul „[Guvernarea corporativă în sistemul bancar autohton](#)”, unde se referă la lacunele cadrului legal autohton de reglementare a activității bancare [46].

Se precizează că, de fapt, cadrul legal pentru bănci rămâne și până în prezent racordat la principiul de “neimixtiune în activitatea curentă a managementului”, principiu formulat pentru prima dată în Ghidul Basel din 1999 (pct. 17), redat și în versiunea din 2006 (Principiul I, pct. 17). Ca atare, așa cum afirmă autorul citat mai sus, cadrul legal, care reglementează activitatea băncilor are numeroase goluri la capitolul *guvernarea corporativă*. Aceste goluri, potrivit autorului amintit, însă, nu pot fi completate prin acte normative, deoarece sectorul bancar este unul sensibil, se află în strânsă legătură cu protecția dreptului la proprietate și a voinței fondatorilor acestei societăți.

Așa cum subliniază Gheorghe Țurcanu în lucrarea denumită ”Management corporativ”, (Chișinău: ASEM, 2013), „în urma privatizării întreprinderilor de stat au devenit societăți pe acțiuni, unde trebuie să fie aplicate elementele managementului corporativ pentru crearea unui nou sistem de motivație care va permite transformarea întreprinderii în corporație reală cu mărirea valorii economice a ei.

În Republica Moldova structura organizațional-juridică, după părerea autorului menționat, trebuie să conțină următoarele organe: Adunarea generală a acționarilor, Consiliul societății, Organul executiv, Comisia de cenzori, Registratorul societății” [92, p. 52-57].

Pe de altă parte, din cele menționate de Gh. Țurcanu, constatăm că în dependență de statul în care activează o societate pe acțiuni se identifică trăsături individuale. Piața valorilor mobiliare a Republicii Moldova este reglementată de un număr mare de acte normative, cu ar fi: Legea privind SA, Legea privind Fondurile de investiții, Legea privind Bursa de Valori etc. Comisia Națională a Valorilor Mobiliare din Republica Moldova (fondată în 1992) este responsabilă de baza legislativă, reglementează activitatea emitenților, a participanților profesioniști la piața valorilor mobiliare (brokeri, dealeri, registratori etc.).

Este important a sublinia că subiecții de bază ai relațiilor corporative în mediul organizațional al Republicii Moldova sunt: acționarii instituționali (fondul de investiții, băncile, grupurile financiar-industriale, trusturile); Consiliul societății (50 acționari > 3 persoane; >50 acționari >5 persoane); administrația (în majoritatea întreprinderilor privatizate au rămas la conducere directorii întreprinderilor de stat, deși se simte o tendință de restructurare a cadrelor).

În medie, pe republică, politica de privatizare a inclus: 20% - colectivul întreprinderii privatizate, 80% - participanții la privatizare (fonduri de investiții, trusturi, bănci, alte societăți pe acțiuni, persoane fizice etc.). Ca rezultat: cca. (până la) 20% - colectivul întreprinderii privatizate; cca. 45% - fondurile de investiții, trusturile; 5-35% - persoanele fizice.

În societățile pe acțiuni industriale cu o pondere mare a furnizorilor naționali: cca. (până la) 20% - colectivul întreprinderii privatizate ; cca. (până la) 50% - furnizorii ; cca. (până la) 30% - fondurile de investiții, trusturile ; cca. (până la) 10% - persoanele fizice. În unele corporații colectivul a acumulat cca. 70-80%.

Din investigațiile efectuate pentru teza de doctor de față constatăm că oficial și legal drepturile acționarilor în Republica Moldova sunt: a) să participe la adunările generale ale acționarilor, să aleagă și să fie ales în organele de conducere ale societății; b) să ia cunoștință de materialele pentru ordinea de zi a adunării generale a acționarilor; c) să ia cunoștință și să facă copii de pe documentele societății, accesul la care este prevăzut de lege, de statut sau de regulamentele societății; d) să primească dividendele anunțate în corespundere cu clasele și proporțional numărului de acțiuni care îi aparțin; e) să înstrăineze acțiunile care îi aparțin, să le pună în gaj sau în administrare fiduciară; f) să ceară răscumpărarea acțiunilor care îi aparțin, în cazurile prevăzute de lege sau de statutul societății; g) să primească o parte din bunurile societății în cazul lichidării ei.

Acționarul deținător de acțiuni care nu dă dreptul la vot poate participa la discutarea chestiunilor de pe ordinea de zi a adunării generale a acționarilor. Statul poate avea doar un singur reprezentant într-o societate. Persoanele cu funcții de răspundere ale societății, cu excepția membrilor consiliului societății, nu pot fi reprezentanți ai acționarului. Potrivit legii, drepturile suplimentare ale acționarilor în Republica Moldova sunt:

*(1) Acționarii care dețin cel puțin 5% din acțiunile cu drept de vot ale societății, au dreptul:* a) să introducă chestiuni în ordinea de zi a adunării generale anuale a acționarilor; b) să propună candidați pentru membrii consiliului societății și ai comisiei de cenzori; c) să adreseze instanței judecătorești cerere în vederea lichidării societății dacă, în cursul a două și mai multe adunări generale, acționarii nu au ales consiliul societății; d) să ceară convocarea ședinței extraordinare a consiliului societății.

*(2) Acționarii care dețin cel puțin 10% din acțiunile cu drept de vot ale societății au dreptul:* a) să ceară stabilirea costului plasării acțiunilor societății, în temeiul raportului organizației de audit sau al altei organizații specializate ce nu este persoană afiliată a societății; b) să ceară efectuarea de controale extraordinare ale activității economico-financiare a societății;



c) să adreseze instanței judecătorești cerere de reparare a prejudiciului cauzat societății de persoanele cu funcții de răspundere în urma încălcării intenționate sau grave de către acestea a prevederilor legii sau ale altor acte legislative.

(3) *Acționarii care dețin cel puțin 25% din acțiunile cu drept de vot* ale societății au dreptul să ceară convocarea adunării generale extraordinare a acționarilor în modul stabilit de prezenta lege și de statutul societății.

AGA are următoarele atribuții exclusive: a) aprobă statutul societății în redacție nouă sau modificările și completările aduse în statut, inclusiv cele ce țin de schimbarea claselor și numărului de acțiuni autorizate spre plasare, de convertirea, denominalizarea, consolidarea sau împărțirea acțiunilor societății; b) hotărăște cu privire la modificarea capitalului social, cu excepția cazurilor prevazute; c) aprobă regulamentul consiliului societății, alege membrii lui și încetează înainte de termen împuternicirile lor, stabilește cuantumul retribuției muncii lor, remunerațiilor anuale și compensațiilor, precum și hotărăște cu privire la tragerea la răspundere sau eliberarea de răspundere a membrilor consiliului societății; d) aprobă regulamentul comisiei de cenzori, alege membrii ei și încetează înainte de termen împuternicirile lor, stabilește cuantumul retribuției muncii lor și compensațiilor, precum și hotărăște cu privire la tragerea la răspundere sau eliberarea de răspundere a membrilor comisiei de cenzori; e) confirmă organizația de audit și stabilește cuantumul retribuției serviciilor ei; f) hotărăște cu privire la încheierea tranzacțiilor de proporții: 25-50%; g) aprobă clasele și numărul de obligațiuni autorizate spre plasare; h) examinează darea de seamă financiară anuală a societății, aprobă darea de seamă anuală a consiliului societății și darea de seamă anuală a comisiei de cenzori; i) aprobă normativele de repartizare a profitului societății; j) hotărăște cu privire la repartizarea profitului anual, inclusiv plata dividendelor anuale, sau la acoperirea pierderilor societății; k) hotărăște cu privire la modificarea tipului societății, reorganizarea sau lichidarea ei; l) aprobă bilanțul de divizare, bilanțul consolidat sau bilanțul de lichidare al societății.

AGA, dacă statutul societății nu prevede altfel, aprobă: a) direcțiile prioritare ale activității societății; b) modul de înștiințare a acționarilor despre ținerea adunării generale, precum și modul de prezentare acționarilor a materialelor de pe ordinea de zi a adunării generale pentru a se lua cunostință de ele; c) regulamentul organului executiv al societății și deciziile privind numirea conducătorului acestuia sau încetarea înainte de termen a împuternicirilor lui, privind stabilirea cuantumului retribuției muncii lui, remunerației și compensațiilor, privind tragerea lui la răspundere sau eliberarea de răspundere; d) dările de seamă trimestriale ale organului executiv al societății; e) hotărârile privind deschiderea, transformarea sau lichidarea filialelor și

reprezentanțelor, privind numirea și eliberarea din funcție a conducătorilor lor.

*Consiliul societății* reprezintă interesele acționarilor în perioada dintre adunările generale și, în limitele atribuțiilor sale, exercită conducerea generală și controlul asupra activității societății. Consiliul societății este subordonat adunării generale a acționarilor.

Consiliul societății are următoarele atribuții exclusive: a) decide cu privire la convocarea adunării generale a acționarilor; b) aprobă valoarea de piață a bunurilor care constituie obiectul unei tranzacții de proporții; c) decide cu privire la încheierea tranzacțiilor de proporții prevazute la 25-50%; d) încheie contracte cu organizația gestionară a societății; e) confirmă registratorul societății și stabilește quantumul retribuției serviciilor lui; f) decide cu privire la mărirea capitalului social, precum și modifică în legătură cu aceasta statutul societății (Consiliul societății are dreptul să ia decizii privind mărirea capitalului social cu cel mult 50% din valoarea acestuia la data ultimei adunări generale a acționarilor. În acest caz, acționarii societății dispun de dreptul preferențial de subscriere la acțiuni proporțional cotei de acțiuni pe care le dețin); g) aprobă prospectul de emisiune suplimentară de acțiuni, rezultatele emiterii suplimentare de acțiuni, precum și modifică în legătură cu aceasta statutul societății; h) decide, în cursul anului financiar, cu privire la repartizarea profitului net, la folosirea capitalului de rezervă și a celui suplimentar, precum și a mijloacelor fondurilor speciale ale societății; i) face, la adunarea generală a acționarilor, propuneri cu privire la plata dividendelor anuale și decide cu privire la plata dividendelor intermediare; j) aprobă fondul sau normativele de retribuire a muncii personalului societății; k) decide cu privire la aderarea societății la asociație sau la o alta uniune; l) decide în orice alte probleme prevăzute de lege și de statutul societății.

Membrii al consiliului societății nu poate fi persoana care: a) este membru a cinci consilii ale altor societăți înregistrate în Republica Moldova; b) din oficiu reprezintă o societate care față de societatea dată este întreprindere afiliată sau societate dependentă; c) este membru al comisiei de cenzori a societății date; precum și d) o altă persoană a cărei calitate de membru al consiliului societății este limitată de lege sau de statutul societății.

Organul executiv al societății poate fi colegial (comitet de conducere, direcție) sau unipersonal (director general, director). Membrii organului executiv și alți angajați ai societății pot fi aleși în consiliul societății, dar ei nu pot constitui în el majoritatea.

Membri ai comisiei de cenzori pot fi atât acționarii societății, cât și alte persoane. Cel puțin unul dintre membrii comisiei de cenzori trebuie să fie contabil autorizat în condițiile legii sau contabil-expert (auditor).

Membri ai comisiei de cenzori a societății nu pot fi: membrii consiliului societății; lucrătorii

organului executiv sau ai contabilității societății; gestionarul societății; persoanele necalificate în contabilitate, finanțe sau economie; Comisia de cenzori se alege (se numește) pe un termen de la 2 la 5 ani.

*Transparența informației* este componentă a dărilor de seama specializate care sunt lunare, trimestriale și anuale.

Particularitățile administrării corporative în Republica Moldova rezultă din faptul că în capitolul 3 din *Legea privind societățile pe acțiuni* nr.1134-XIII din 2.04.1997 sunt prevăzute clar drepturile generale și suplimentare ale acționarilor, dar și obligațiile acestora [178].

Legislația autohtonă se caracterizează printr-un nivel înalt de conformitate cu standardele internaționale ale administrării corporative, însă există diferențe între litera legii și situația efectivă. De exemplu, rezultatele studiului sociologic efectuat de Transparency International-Moldova , în municipiul Chișinău a arătat că aproape 47% din acționarii respondenți nu-și cunosc drepturile, 36% le cunosc parțial și doar 17% le cunosc pe deplin. O situație similară se înregistrează și în legătură cu cunoașterea obligațiilor de către acționari: circa 59% din respondenți nu-și cunosc obligațiile deloc, iar 30% le cunosc parțial.

Majoritatea acționarilor chestionați (75%) au răspuns că drepturile lor nu se respectă deloc. Viziunea managerilor intervievați despre drepturile acționarilor este însă alta; în opinia lor, drepturile acționarilor sunt respectate parțial (75%) și deloc (17%) [185].

Autorii citați arată că, de fapt, cu părere de rău, în Republica Moldova participarea acționarilor minoritari la luarea deciziilor societăților pe acțiuni este destul de joasă, ceea ce se explică prin unele motive precum: necunoașterea drepturilor și obligațiilor acționarilor, nedorința conducerii firmelor de a conlucra cu acționarii, în special, cu cei minoritari.

De aceea, suntem de acord cu părerea că, de fapt, conducerea societăților trebuie să conștientizeze faptul că conlucrarea cu acționarii este o obligație absolut necesară, deoarece ține de respectarea drepturilor lor. Conlucrarea ar putea fi îmbunătățită prin înființarea unor departamente specializate de relații cu acționarii.

Referitor la încălcarea drepturilor acționarilor, 36% din respondenți au precizat neplata dividendelor, 27% – lipsa de informare despre convocarea adunărilor generale, 20% – lipsa accesului la informațiile despre societate, iar 8% – neparticiparea la procesul de luare a deciziilor și dezavantajele pe care le au acționarii minoritari în raport cu cei majoritari.

În contextul informării acționarilor, autorii menționați arată că este alarmant faptul că doar 5% din acționarii respondenți se consideră informați suficient despre activitatea companiei unde sunt acționari, iar 95% sunt neinformați deloc sau informați insuficient.

Circa 35% din managerii intervievați sunt de părerea că acționarii majoritari au mai multe

avantaje decât cei minoritari, 25% consideră că neplata dividendelor este o încălcare a drepturilor acționarilor, 20% consideră că nerespectarea drepturilor acționarilor se manifestă prin neparticiparea acționarilor la luarea deciziilor.

Totuși, 15% din manageri recunosc limitarea accesului la informație, iar 4% au menționat neinformarea acționarilor despre convocarea adunărilor generale.

Participarea acționarilor la adunările generale ar trebui încurajată de companie. Doar 4% din managerii intervievați au mărturisit că dreptul acționarilor se încalcă prin neavizarea lor despre convocarea adunărilor generale, iar 78% din acționarii respondenții au afirmat că nu au participat nici o dată la adunările generale ale societății.

În Republica Moldova s-au înregistrat anumite cazuri când societățile i-au împiedicat pe acționari să voteze, prin folosirea anumitor manevre abuzive de procedură, de exemplu, cerința privind prezența fizică a acționarilor respectivi, cerința de a prezenta documente, obținerea cărora este dificilă și costisitoare.

În companiile din Republica Moldova persistă părerea că funcția primordială a membrilor și Președintelui consiliului societății este în primul rând de a consulta managerii în afaceri și de a-și promova afacerile lor proprii prin intermediul companiei în care activează ca membru sau ca președinte al Consiliului de Administrație (cele mai ilustrative exemple pot fi experiențele băncilor comerciale care au falimentat: Bancosind, Guineia, Întreprizbank, Oguzbank).

Guvernul Republicii Moldova a aprobat prin *Hotărârea nr.22 din 16 ianuarie 2003 Concepția administrării corporative a întreprinderilor din economia națională* [155]â.

Obiectivul acestei concepții constă în perfecționarea sistemului de administrare corporativă existent, orientându-l spre principiile și cerințele internaționale ce și-au confirmat eficiența în multe state cu economii de piață dezvoltate și în țările ce constituie fundamentul relațiilor de piață.

Este necesar de menționat că companiile din Republica Moldova trebuie să facă un efort substanțial pentru a instrui tot personalul-cheie în domeniul administrării corporative (contabilii, auditorii, juriștii, membrii consiliului societății și directorii executivi).

Sinteza cadrului legal existent (prevederile Codului civil, legilor privind societățile pe acțiuni, pieței valorilor mobiliare, hotărârii CNVM cu privire la aprobarea actelor normative ale CNVM referitoare la prezentarea dărilor de seamă specializate ale emitenților valorilor mobiliare etc.) arată contextul dezvăluirii informațiilor corporative, căilor și modului de accesare a acestora.

În Republica Moldova procesul de trecere la politicile de contabilitate moderne a început o dată cu adoptarea în anul 1995 a *Legii contabilității*, apoi au urmat procese de pregătire și de

dezvoltare a standardelor naționale de contabilitate, implementarea cărora s-a început în anul 1999 [193].

În decursul anilor 1998–2014 au fost elaborate 29 de standarde naționale de contabilitate (SNC) și implementate, însă acestea necesită modificări pentru actualizări și a corespunde actelor și normativelor internaționale și ale UE.

Din investigațiile efectuate și observațiile analizate de autoare se deduce, ca o particularitate, că în România problema introducerii gestiunii corporative s-a dovedit a fi până în prezent *dificilă* și destul de *complexă*.

Sunt întâlnite și obstacole metodologice, însă aplicarea concepției de gestiune corporativă este încetinită, micșorată ca preocupare, insuficientă și nu se găsește mai clar pe lista de preocupări a managerilor de întreprinderi și organizații.

De-a lungul timpului au fost organizate întâlniri de lucru, dezbateri și conferințe la care au participat reprezentanți ai mediului de afaceri din România și ai Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), de la Banca Mondială (BM), Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (US AID) ș.a. pentru sprijin în vederea înțelegerii și conștientizării introducerii gestiunii corporative în România așa cum se reprezintă în figura 2.3.

În România, Legea societăților comerciale din anul 1990 [149], a fost necesar să fie actualizată în anul 1994, cu scopul îmbunătățirii cadrului legislativ național în domeniu prin introducerea de prevederi referitoare la metode și tehnici mai bune de organizare și conducere.

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 adeziunea la concepția și practica gestiunii corporative deja aproape impusă în UE.

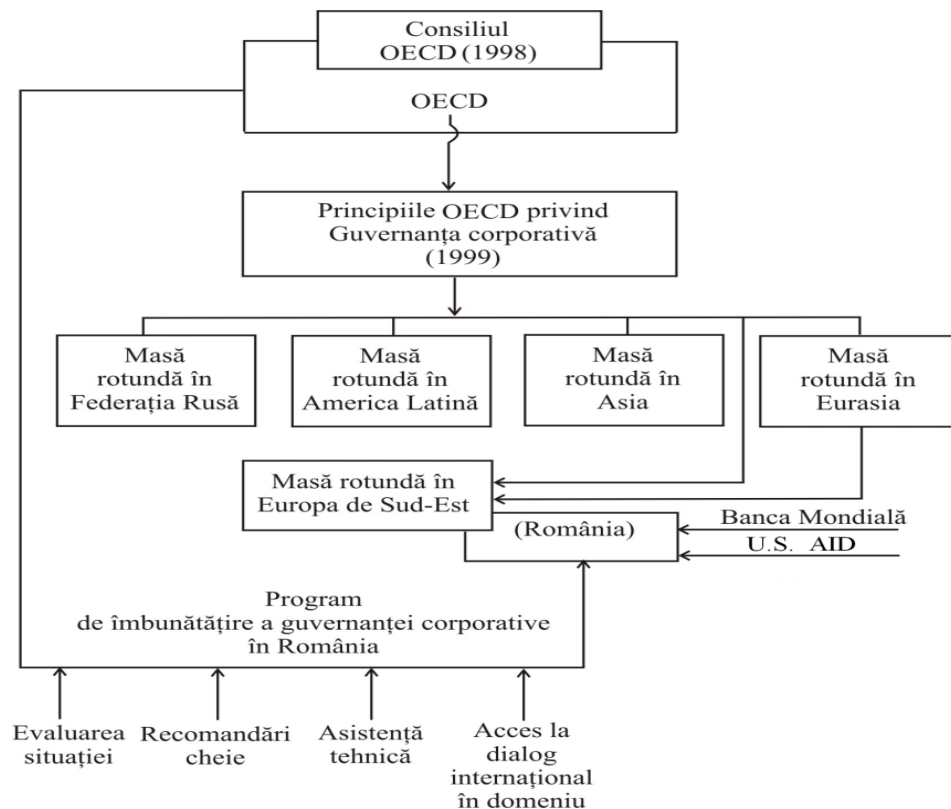


Fig. 2.3. Cadrul de analiză, ajutor și conștientizare petrecut pentru introducerea gestiunii corporative în România  
Sursa: elaborată de autoare pe baza datelor din consemnări ce confirmă desfășurarea evenimentelor respective

În egală măsură, în România, în mediul economic și social trebuie recunoscută trecerea de la standardele contabile locale la aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară (IFRS). Standardele IFRS reprezintă documentele adoptate potrivit procedurii prevăzute de *Regulamentul (CE) nr. 1606/2002* al Parlamentului European și al Consiliului European din 19 iulie 2002 privind aplicarea standardelor internaționale de contabilitate [158].

Potrivit *Ordinului Ministerului Finanțelor nr. 1.286 din 1 octombrie 2012* pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu IFRS, consiliile de administrație în firmele din România elaborează pentru fiecare exercițiu financiar un raport, denumit în continuare *Raportul administratorilor*, care cuprinde cel puțin o prezentare reală a dezvoltării și performanței activităților întreprinderii și a poziției sale financiare, împreună cu o descriere a principalelor riscuri și incertitudini cu care se confruntă. Prezentarea este o analiză echilibrată și cuprinzătoare a dezvoltării și performanței activităților întreprinderii și a poziției sale financiare, corelată cu dimensiunea și complexitatea activităților [153].

Am constatat că firma include în raportul administratorilor, ca secțiune distinctă, o declarație referitoare la gestiunea corporativă. Această declarație cuprinde cel puțin următoarele

informații: *a)* o trimitere la *gestiunea corporativă* care se aplică în firmă sau la Codul de gestiune corporativă pe care întreprinderea a hotărât în mod voluntar să-l aplice. Se precizează toate informațiile relevante referitoare la practicile de gestiune corporativă aplicate în plus față de cerințele legislației naționale; *b)* în măsura în care întreprinderea se îndepărtează de prevederile la Coduri de gestiune corporativă, aceasta prezintă explicații privind părțile componente ale Codului pe care nu le aplică și motivele neaplicării; *c)* o descriere a principalelor caracteristici ale controlului intern și sistemelor de gestionare a riscurilor în relație cu procesul de raportare financiară; *d)* modul de desfășurare a AGA și atribuțiile-cheie ale acesteia, precum și o descriere a drepturilor acționarilor și a modului cum acestea pot fi exercitate; *e)* structura și modul de operare ale organelor de administrație, conducere și supraveghere și ale comitetelor acestora în cadrul firmei în perioada raportată.

În continuare, facem referiri la situația organizării gestiunii corporative în România și la particularitățile sale în comparație cu cea din alte state pe plan internațional, care cuprinde și țările vecine, deoarece cunoscând ce se întâmplă și în alte economii, se completează experiența managerială, aceasta fiind poziția autoarei tezei în legătură cu stăpânirea mai serioasă a mersului economiei dintr-o țară sau alta, inclusiv în România.

În mediul internațional problemele de organizare și conducere corporativă a firmelor devin, pe zi ce trece, mai importante și urgente [145, p.42-45]. Am observat că o anumită „comportare necorespunzătoare” pe piețele în care concurența este deja puternică determină întreprinderile românești să recurgă la diferite forme incorecte pentru obținerea profitului ori pentru supraviețuire. De aceea, conducătorii diferitelor firme practică, uneori, abuzuri, ilegalități, iar „lupta” economică este incorectă, îndeosebi pentru desfacere și pentru ocuparea piețelor [83, p.99-103].

Se întâlnesc dese cazuri și situații de incorectitudine în funcționarea firmelor, care ca o *particularitate de mentalitate*, explică deficiențele prin lipsa de libertate ori lipsa de democrație economică. Astfel de fenomene negative sunt rezultatul lipsei de angajament ferm al acționarilor, pentru participarea mai activă la controlul, îmbunătățirea continuă ori evaluarea performanțelor.

Investigând științific angajamentul și felul de a fi mai dinamici al acționarilor din firme, pentru a observa diferențele de atitudini ale acționarilor români față de dinamismul foarte ridicat al acționarilor din firmele din țările dezvoltate, în principal, am tras concluzia, *considerată particularitate*, că aceștia (acționarii români) sunt caracterizați de o anumită *pasivitate*.

Pentru un număr de 11 firme, respectiv 6 din România, 2 din Bulgaria, 2 din Cehia și 1 din Ungaria am reținut o serie de 12 indicatori de exprimare a angajamentului acționarilor în deciziile întreprinderilor investigate științific, referitori la pozițiile mai dinamice sau de

dezinteres ale acestora față de mersul entităților în cauză, așa cum sunt redați în Anexa 5, tabelul A 5.1. Am procedat practic, efectiv, într-un mod nou, original, la măsurarea angajamentului și a implicării acționarilor în treburile firmelor din care fac parte ca acționari, cu ajutorul scorurilor, a notelor acordate, respectiv a ponderilor alocate (de la nota 1= minim, la nota 10 = maxim).

Pentru firmele investigate științific, în perioada 2010-2012, am procedat la documentarea electronică, din statistici oficiale, interviuri, observații și discuții, reținându-se următorii indicatori de analiză:

$C_d$  = cunoașterea drepturilor date de calitatea de acționari;

$I_{sgc}$  = înțelegerea de către acționari a concepției și sistemului de gestiune corporativă;

$G_{oa}$  = nivelul de organizare a acționarilor;

$N_a$  = numărul acționarilor într-o firmă ( $N_{ar}$  = număr redus;  $N_{am}$  = număr mediu;  $N_{aM}$  = număr mare);

$D_{pi}$  = diversitatea profilurilor persoanelor implicate în gestiunea corporativă în firme;

$M_{da}$  = modul de distribuire a acțiunilor în rândul acționarilor din firmă ( $D_g$  = distribuire gratuită;  $D_c$  = distribuire prin cumpărare;  $D_{ces}$  = distribuire prin cesiune;  $D_t$  = distribuire prin transfer);

$C_a$  = caracterizarea acționarilor firmei ( $C_{ap}$  = acționari pasivi;  $C_{ar}$  = acționari recunoscători;  $C_{ai}$  = acționari indiferenți;  $C_{ain}$  = acționari incisivi;  $C_{apt}$  = acționari pretențioși);

$P_s$  = felul statutului de acționar în cadrul firmei ( $P_{Sm}$  = acționar minoritar;  $P_{SM}$  = acționar majoritar);

$E_i$  = intimidarea acționarilor pentru reducerea implicării lor în firmă;

$E_a$  = încurajarea acționarilor pentru creșterea implicării lor în firmă;

$R_{c-b}$  = raportul cost-beneficiu, reflectat final către persoana acționarului în firmă;

$C_{gc}$  = costuri ale acționarilor individuali în procesul de gestiune corporativă în firmă.

Analizând datele colectate și prelucrate, în principal, am constatat și am tras următoarele concluzii preliminare:

- *Cunoașterea drepturilor date de calitatea de acționar* se situează pe intervalul de notare (3-9). În general, **persoanele care au calitatea de „acționari” știu despre statutul lor de legătură cu firma în cauză, sunt conștienți de ideea că fac parte din „grupul de interes” al firmei și că, în anumite condiții, cândva ar trebui să beneficieze “de ceva”, să „dobândească”, să „primească” părți din rezultate, pe care le consideră întotdeauna pozitive (profit, prin dividende).**



• *Înțelegerea de către acționari a concepției și sistemului de gestiune corporativă* ale firmei se situează între notele (1-7). De fapt, intervalul real de note este strict aflat între valorile (1-4), aprecierea de nivel (7) regăsindu-se doar la o firmă din România (cu obiect de activitate în domeniul financiar). Am tras concluzia că în medie, **interesul pentru înțelegerea concepției și sistemului referitor la gestionarea corporativă a firmelor românești este necorespunzător.**

• *Gradul sau nivelul de organizare a acționarilor* este situat între notele (1-5), însă nivelul 5 este o excepție regăsită la firma cehă, care are ca obiect de activitate producerea și distribuirea de energie. Considerăm, ca o particularitate, că **nivelul de organizare a acționarilor în firmele din România, în contextul analizat, este necorespunzător.** Acest indicator exprimă lipsa de dinamism, pasivitatea de care dau dovadă acționarii români față de treburile și activitățile manageriale ale firmelor de care sunt legați prin acțiuni.

• *Numărul acționarilor în firme* este *redus* în 6 entități, *mediu* în 2 și *mare* în 3 organizații/firme. Aceasta, ca o particularitate, explică faptul că **firmele cu număr redus de acționari, fiind preponderente, nu ajută la promovarea concepției și practicii gestiunii corporative.**

• *Diversitatea profilurilor persoanelor implicate în gestionarea corporativă*, în firmele investigate științific, am constatat că este *redușă*, notele de apreciere fiind cuprinse între (1-4).

• *Modul de distribuire a acțiunilor* arată că, în firmele în cauză, au fost 2 alocări gratuite și 9 prin cumpărare de acțiuni.

• Pentru *caracterizarea acționarilor* am obținut note după cum urmează: în 8 firme acționarii sunt caracterizați de *pasivitate*, într-o firmă sunt *indiferenți*, într-o altă firmă sunt *incisivi*, iar o într-o altă firmă sunt *pretențioși*. Faptul că **în cca. 72% din firmele studiate acționarii sunt caracterizați de pasivitate** în privința gestiunii corporative este concludent prin lipsa de angajament al acestora. Deci, ei nu sunt activi la schimbarea managerială așteptată, pentru performanță superioară.

• *Prezența statului ca acționar* se întâlnește în 6 firme din cele 11 investigate (în 5 cazuri statul este acționar minoritar și într-un caz statul este acționar majoritar). Ca o particularitate pentru firmele din România, am reținut că **prezența minoritară a statului în structura acționariatului din întreprinderi arată încetineala cu privire la introducerea mai fermă a gestiunii corporative.**

• *Raportul cost-beneficiu, reflectant final către persoana acționarului*, este necorespunzător, defavorabil, neatractiv. În 7 firme din cele investigate științific, acesta are nota 1 (foarte slabă), într-o firmă nota fiind 2, iar în alta nota 3, înregistrându-se excepții (nota 6 în două firme și o notă de 8 la firma cehă de producere și distribuire a energiei).

• *Nu se înregistrează nici un fel de cost din partea acționarilor individuali în procesul de*

*gestiune corporativă* în firmele investigate exemplificativ. Acest indicator arată, ca o particularitate, manifestarea pasivității acționarilor în domeniu.

Concluzia de ansamblu a autoarei tezei denotă că **în România particularitatea descoperită constă în faptul că rolul acționarilor în introducerea gestiunii corporative în firmele la care dețin acțiuni este încă scăzut.**

Se întâlnesc însă și exemple de angajament concret, mai puternic în domeniu. Totuși, trebuie să se aibă în vedere faptul că, în mod cert, gestiunea corporativă și bunele practici economice, respectiv manageriale în viitor, devin condiții obligatorii ale integrării în economia dezvoltată din Uniunea Europeană (UE). Pe linia confirmării și sprijinirii argumentelor de mai sus vin și păreri formulate de Dobroțeanu Camelia L. și alți autori (2010), care consideră că „nu există un model unitar de gestiune corporativă” [32, p.3-11]. Fiecare structură de organizație sau întreprindere este unică și, ca atare, modelul de gestiune corporativă pe care îl va implementa va fi influențat de particularități, de aspecte proprii, specifice.

Se observă că, periodic, crizele economice și financiare aduc în atenție probleme cu care se confruntă firmele din România, din cauza lipsei de transparență [44, p.13]. Un raport al OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) dat publicității în februarie 2010 plasa România pe locul 7 din 10, în contextul unui studiu realizat asupra practicilor de gestiune corporativă națională [76, p.53].

În context, ca o particularitate, România se află pe locul 7, cu 20,6 puncte, din 10 țări analizate. Ca atare, am tras concluzia că gestiunea corporativă este favorabilă în țările din zona în care se află România, țări care au elaborate și aplică strategii puternice de dezvoltare cu obiective clare. Gestiunea corporativă este esențială pentru buna organizare și conducere a firmelor în noua economie tot mai complexă, vizând eficiența, corectitudinea, responsabilitatea managerilor și transparența calculului contabil în firme, conform figurii 2.4.

În opinia autoarei, principalele probleme cu care se confruntă în momentul actual (2014) întreprinderile din România în privința gestiunii corporative sunt: a) firmele care nu au un nivel satisfăcător de gestiune corporativă acuză costul relativ ridicat al acesteia; b) nivelul slab al gestiunii corporative are cauze profunde în lipsa de transparență a informației economice; c) deoarece firmele din România sunt în interacțiune strategică pe piață, acestea se tem că divulgarea anumitor informații poate avea consecințe negative prin scăderea avantajului lor concurențial, competitiv.

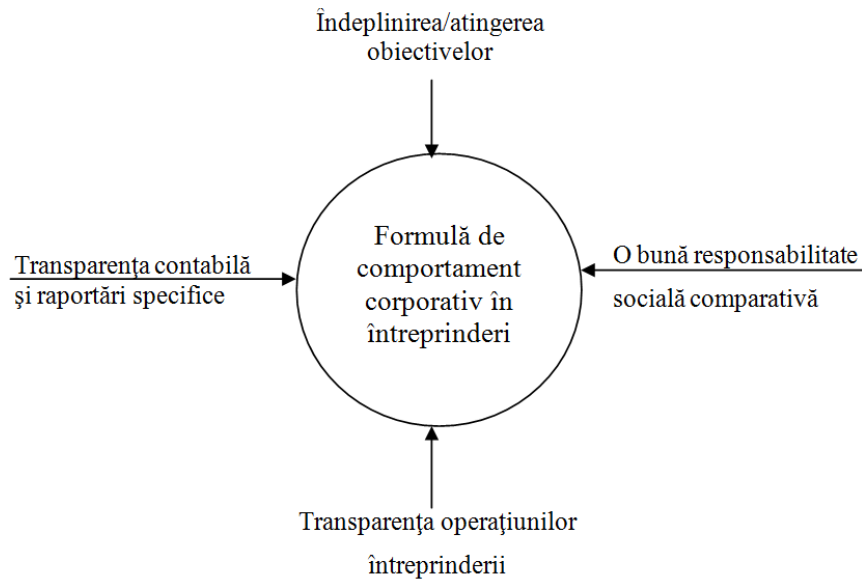


Fig. 2.4. Operațiuni ale firmelor moderne din România pentru a pune în practică gestiunea corporativă

Sursa: elaborată de autoare

Dobroțeanu Camelia L. și alți autori colaboratori (2010), în lucrarea citată mai sus, au opinia că la momentul actual *unii manageri români nu sunt pregătiți să facă saltul calitativ impus de principiile gestiunii corporative* și au încă rețineri în privința respectării prevederilor legate de transparența informațiilor economice [32, p.3-11].

Încă în anul 2000 organizația SG Emerging Markets Equity Research a publicat rezultatele studiului intitulat „Standarde de gestiune corporativă”, analizând 10 economii de piață (din 10 țări) cu privire la nivelurile de aplicare a bunelor practici de gestiune corporativă. Concluzia principală denotă că lipsa gestiunii corporative în economiile analizate are următoarele cauze principale: a) slaba aplicare a concepției și conținutului gestiunii corporative; b) funcționarea necorespunzătoare a consiliilor de administrație (CA) și c) informarea necorespunzătoare a acționarilor despre rolul și sarcinile lor noi în evoluția și dezvoltarea firmelor [133, p.23].

Rolul firmei în economia națională (a României) suferă redefiniri (în zona geografică de vecinătate a României) în raport cu etapele de analiză și pronunțare [70, p.23]. Economistul David F. Larcker de la Stanford Graduate School of Business, tratând problematica privind organizarea și conducerea corporativă internațională (International Corporate Governance) (2011), consideră că gestiunea corporativă nu este uniformă în toate țările [102, p.1249-1274].

Factorii principali care influențează mediul de afaceri în plan național în firmele din România și în economia de piață reală se referă la următoarele: 1) eficiența piețelor locale de capital; 2) protecționismul practicat în privința afacerilor; 3) specificitatea standardelor

contabile; 4) aplicarea legilor în vigoare pentru buna organizare și conducere; 5) respectarea valorilor culturale ale mediului ambient al firmei pe teritoriul României, așa cum se observă din tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Valori manageriale, culturale și organizaționale în mediul corporativ de afaceri în România și alte țări din Europa

Marea Britanie	Germania	România
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standardele de gestiune sunt recomandate prin „<i>Revised Combined Cod</i>”:</li> <li>- rolurile președintelui și Consiliului de administrație sunt separate;</li> <li>- există un senior director independent</li> <li>- Bordul director este independent</li> <li>- Bordul, directorii și comitetele sunt subiecte de revizuire anuale</li> <li>- sunt instituite elemente de transparență pentru proceduri și decizii</li> <li>- se menține cvasicontrolul intern continuu</li> <li>- asupra companiei se poate scrie plângere sau se solicită explicații</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ funcționează un Bord de management</li> <li>▪ funcționează un Bord de supervizare</li> <li>▪ acționarii publici au drept de vot</li> <li>▪ în Bordul pentru supervizare:</li> <li>- se numesc membrii pentru bordul de management</li> <li>- este instituită „co-determinarea” (50% din activitate este prin reprezentare)</li> <li>- aprobă cuprinderea în echipă a reprezentanților instituțiilor financiare, a membrilor familiilor fondatorilor și a managerilor în retragere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ concentrarea acțiunilor la proprietari</li> <li>▪ control intern periodic</li> <li>▪ slabă protecție a acționarilor minoritari</li> <li>▪ ocazii de disfuncții în interiorul firmelor</li> <li>▪ piețe de capital relativ ineficiente</li> <li>▪ reacții guvernamentale lente;</li> <li>▪ controlul din partea acționarilor este orientat spre obținerea de avantaje proprii</li> <li>▪ diluarea/diminuarea forțată a veniturilor minoritarilor</li> <li>▪ Guvernul intervine în unele cazuri în afaceri pentru promovarea intereselor statale</li> </ul>

Sursa: sistematizare și adaptare efectuată de autoarea tezei după sugestiile din lucrarea „International Corporate Governance”, D.F. Larcker, 2011 [102].

J. Post și alții (2002) în lucrarea [125, p.21] arată că puterea mărită a firmelor de tip corporații influențează evoluțiile economice locale, afectând dezvoltarea economică, socială și politică în comunitățile respective. De aceea, în centrul preocupărilor firmelor moderne ar trebui să se regăsească obligatoriu subiectul responsabilității sociale corporative din partea firmelor mari.

În practică, gestiunea corporativă influențează natura și evoluția auditului intern în firme [147, p.244-248]. Am constatat că la momentul actual (2014), un număr mare de principii care se referă la concepția, înțelegerea și conținutul gestiunii corporative necesită evaluări critice în rândul întreprinderilor din România, așa cum se observă în figura 2.5.

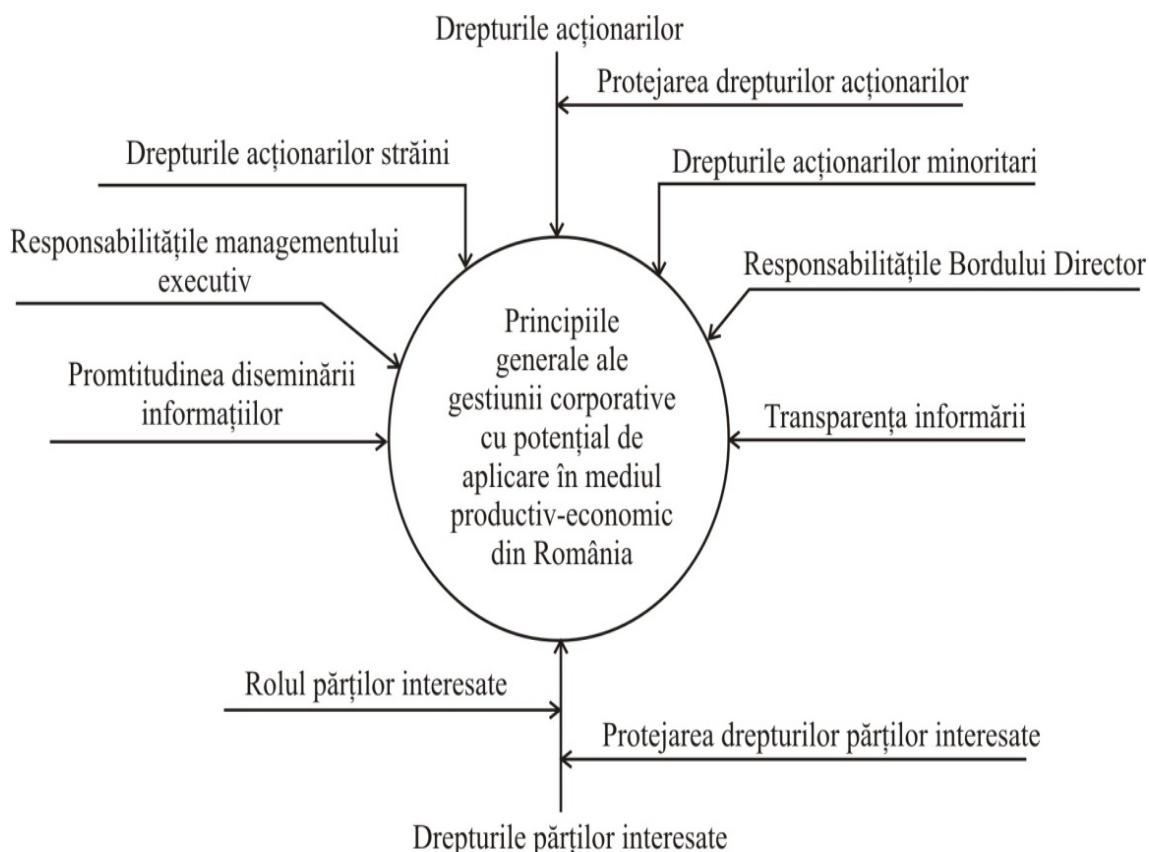


Fig. 2.5. Principiile gestiunii corporative pentru firmele din România care necesită evaluări critice pentru aplicare în noua economie

Sursa: elaborată de autoarea tezei

Pe de altă parte, *controlul corporativ*, în opinia autoarei, poate fi privit și ca un control din exterior asupra activității societății pe acțiuni de către participanții pieței, deci, de către partenerii de competiție, care arată cât de puternică sau slabă este întreprinderea.

Poziția autoarei față de *concepția controlului corporativ* este că echipa de management din întreprindere trebuie monitorizată de către acționari prin intermediul mecanismului de gestiune corporativă. De fapt, averea acționarilor devine mai mare, însă această creștere se poate înfăptui doar prin decizii strategice de afaceri sănătoase, sustenabile. Așadar, între mecanismul de management și performanță se identifică relații directe, de reciprocitate, datorită modelului de organizare și conducere corporativă în firme [78, p.65-70].

Prin urmare, considerăm, exemplificativ, că *gestiunea corporativă a contabilității* în firmele românești este bine să fie supusă investigațiilor științifice critice, cu referire cel puțin la următoarele probleme: a) despre realizarea, atingerea obiectivelor financiare ale firmei; b) descrierea critică a situațiilor reale, corelate de producție și financiare; c) evidențierea soluțiilor tehnologice în întreprindere, considerate cele mai bune pentru a se înregistra situații financiare

favorabile; d) investigarea științifică a deciziilor cu înalt grad de influență asupra evoluțiilor financiare viitoare ale întreprinderii.

În cadrul exemplificativ de mai sus, concluziile pot fi luate în calcul la obținerea unei încrederi mai ridicate în piețele de capital, în structurile administrative, productive, sociale ale firmei ș.a. Pe această bază sunt eliminate abuzurile, atitudinile discreționare ale managerilor, este combătut fenomenul corupției, se consolidează modalitățile de dezvoltare pentru firmele productiv-economice în cauză.

Analiza neintegrității managerilor pornește de la slarizare, de la abuzuri și decizii subiective, care în frecvente cazuri dovedesc încălcarea legilor. De exemplu, directorii au intenția frecventă să-și atribuie salarii cât mai mari, precum și beneficii sub diferite forme (case de vacanță, automobile de lux, deplasări nejustificate pe banii firmei etc.). Gestiunea corporativă încearcă să asigure, pe de o parte, un control și o informare cât mai bună a acționarilor cu privire la acțiunile conducerii executive și a performanței societății, cât și sisteme de stimulente care să alinieze interesele conducerii executive cu cele ale acționarilor.

Comisia Europeană/UE introduce în premieră, la nivel european, conceptul de „ultim cuvânt în ceea ce privește remunerarea”. Propunerile ar obliga societățile să publice informații clare cu privire la politicile lor de remunerare și la modul în care acestea sunt puse în practică. Nu ar exista niciun plafon obligatoriu privind remunerarea la nivelul UE, însă fiecare societate ar trebui să supună politica sa de remunerare unui vot al acționarilor, cu forță juridică obligatorie. Politica respectivă ar trebui să includă un nivel maxim al remunerației cadrelor de conducere.

Se apreciază că, în prezent (2014), la nivel european există o corelare insuficientă între salarizarea și performanțele personalului de conducere, ceea ce încurajează tendințele dăunătoare de favorizare a unei abordări pe termen scurt. Așa se face că și în România se înregistrează necorelări și abuzuri în domeniu.

Cele mai mari indemnizații lunare medii brute plătite managerilor din companiile de stat au fost în primul trimestru al anului 2015 la Tarom (16.622 euro), CFR SA (14.570 euro), Poșta Română (12.834 euro) și ROMATSA (12.079 euro), potrivit raportărilor companiilor transmise Ministerului Finanțelor. Următoarele poziții sunt ocupate de indemnizațiile acordate directorilor generali sau președinților de la Complexul Energetic Oltenia (6.592 euro); CFR Marfă (6.341 euro); Transgaz (6.190 euro); Electrica Distribuție Muntenia Nord (5.284 euro); Antibiotice SA și Complexul Energetic Hunedoara (4.454 euro la fiecare); Transelectrica (4.416 euro), Electrica Furnizare (4.303 euro); Administrația Porturilor Maritime Constanța (4.077 euro); Imprimeria Națională (4.063 euro). Sub nivelul de 4000 de euro indemnizație lunară medie brută se

încadrează conducerea următoarelor companii: Societatea Națională a Huilei și Grup Exploatare și Întreținere Palat CFR (3.397 euro la fiecare); Conversmin (3.020 euro); Romgaz (2.944 euro); Imprimeria BNR și Administrația Fluvială a Dunării de Jos Galați (2.718 euro la fiecare); Monetăria Statului (2.567 euro); Administrația Canalelor Navigabile Constanța și Registrul Auto Român (2.491 euro la fiecare); Iprochim (2.416 euro).

Pentru a introduce o abordare unitară în politica de salarizare a companiilor de stat, în conformitate cu bunele practici internaționale, Guvernul a aprobat modificarea OUG nr. 109/2011, introducând limite maxime pentru remunerația brută fixă ce se acordă managerilor, la nivelul a 6 salarii medii brute pe ramură. Această plafonare va elimina riscul unor derapaje în politica salarială a companiilor de stat, risc sesizat în urma analizei proiectelor de BVC.

De exemplu, directorii companiei Nuclearelectrica ar putea câștiga până la 210.000 euro pe an, în timp ce membrii CA ar putea încasa 84.000 euro pe an, dacă AGA, controlată de stat, aprobă propunerea ca directorii executivi să primească indemnizații lunare de până la 76.800 lei. Cei mai "amărâți" directori din companiile de stat au indemnizații de 6.000 euro. Pentru Cuprumin SA era trecută o indemnizație lunară de 10.000 euro a managerului, în timp ce Ministerul Finanțelor indică o indemnizație de 1.510 euro. AGA Transelectrica a stabilit remunerații brute lunare cuprinse între 6.800 de lei (1.500 euro) și 38.000 de lei (8.800 euro) pentru directorii companiei și de 7.000 lei (1.600 euro) net pe lună pentru membrii CS. Datele Ministerului Finanțelor arată un nivel de 4.400 euro pentru indemnizația directorului general/președintelui de la Transelectrica în primul trimestru al anului 2015.

Dezbaterea despre salarizarea managerului la stat implică două paliere de responsabilitate față de acționari, dar și față de public. Toți directorii de la marile companii de stat au fost și sunt clienți politici (potrivit site-ului [http://www.\\_1256704.html#ixzz3Yep2xnnR](http://www._1256704.html#ixzz3Yep2xnnR) vizitat la 28 aprilie 2015).

Din perspectiva fundamentării concepției referitoare la gestiunea corporativă în România, se dovedește de interes și definirea funcțiilor manageriale, a portretelor pentru manageri.

Potrivit autoarei prezentei lucrări (Maria Gâf-Deac, *General Management for Knowledge based Economy/ Management general pentru economia bazată pe cunoaștere*, Ed. Infomin Deva, 2011, pp.347-356), pentru un *manager general* care are răspunderi într-o companie precum OMV Petrom, se evidențiază următoarele tendințe față de celelalte categorii manageriale: managerul general este mai puternic orientat către dezvoltarea unei performanțe sustenabile pe termen lung; managerul general valorizează la proprii subordonați integritatea, corectitudinea și sinceritatea, implicarea și centrarea pe rezultate; statisticile în domeniu arată însă că peste 50%

dintre managerii generali implementează un management intuitiv, inspirațional, după criterii subiective, emoționale și nu au o gândire complet coerentă a rezultatelor urmărite.

Pentru *managerii de vânzări/ distribuție* (de exemplu, de produse petroliere de la OMV Petrom S.A.), caracterizarea se referă la următoarele aspecte: sunt mai puternic centrați pe oameni decât managerii generali și managerii executivi; valorizează la subordonați lucrul în echipă, ambiția și implicarea; totuși, cca.75% dintre managerii de vânzări/ distribuție nu știu să motiveze sau motivează manipulativ, punând accent pe emoțional; o mare parte a managerilor de vânzări/ distribuție nu are o gândire complet coerentă în termeni de rezultate.

Pentru *managerii executivi* caracterizarea reflectă următoarele tendințe: față de managerii generali și managerii de vânzare/distribuție, managerii executivi sunt mai puternic centrați pe prezent și pe rezolvarea de probleme și mai puțin orientați către rezultate; managerii executivi valorizează la subordonați lucrul în echipă, comunicarea, integritatea și sinceritatea; managerii executivi caută să fie mai riguroși în decizii manageriale și apelează des la delegare, motivare și antrenare.

Din analiza acestor 3 funcții manageriale de bază în OMV Petrom SA am obținut următoarele concluzii: managerii executivi români se apropie cel mai mult de performanța managerială corporativă, își cunosc rolul în cadrul afacerii și se identifică cu aceasta; managerii generali sunt puternic orientați strategic, însă în rândul lor mai este nevoie de îmbunătățiri pentru aplicații ale gestiunii corporative; managerii de vânzări/ distribuție sunt pe ultimul loc în analiza comparativă dintre cele 3 funcții manageriale în OMV Petrom SA. Deși sunt percepuți ca orientați pe rezultate, în realitate mulți dintre ei au dificultăți în a manageria personalități independente și puternice.

O analiză extinsă pe funcții manageriale, realizată în contextul descoperirii acelor caracteristici care se află și în gestiunea corporativă, evidențiază profilul managerului român și modul cum gândește acesta. Observațiile au fost făcute de autoare în perioada februarie-aprilie 2015 pe un număr de 21 de manageri români din 12 de companii naționale din cadrul Patronatului Român și 2 multinaționale (OMV Petrom SA, respectiv Automobile Dacia Reanult SA). Analiza comparativă pe niveluri manageriale și distribuția timpului managerial arată că structura, în medie, pe total, este 14,5% pentru management primar (First management), 47,3% management de vârf (Top management) și 38,2% managementul de mijloc (Middle management).

Funcțiile manageriale au următoarea distribuție: management general 10,9%, managementul vânzării 37,3% și management operațional 51,8%.



Profilul managerului român, din rezultatele de analiză comparativă pe funcții manageriale, arată că *așteptările managerilor români de la superiori* se referă, în ordine ca importanță la următoarele: 1) integritate; 2) corectitudine; 3) sinceritate; 4) deschidere; 5) comunicare și cooperare; 6) încredere; 7) feedback; 8) obiectivitate; 9) viziune și strategie; 10) motivare; 11) obiective și sarcini clare; 12) suport, sprijin, implicare (punctele 1, 2, 3, 5, 6 și 8 sunt caracteristice gestiunii corporative).

*Așteptările managerilor români de la subordonați* se referă, în ordine ca importanță, la următoarele: 1) realizarea obiectivelor; 2) implicare și angajament; 3) integritate, corectitudine; 4) lucrul în echipă; 5) sinceritate și onestitate; 6) inițiativă, proactivitate; 7) ambiție, perseverență, determinare; 8) comunicare; 9) dedicare, loialitate, devotament; 10) responsabilitate (punctele 2, 3, 5, 8, 9 și 10 sunt caracteristice gestiunii corporative).

*Profilul ideal al managerului român*, în opinia autoarei, este compus, în ordine ca importanță, din: 1) motivare și determinare, 2) competență, 3) orientarea către oameni, 4) luarea deciziei; 5) integritate și corectitudine; 6) organizare; 7) obiectivitate, imparțialitate; 8) viziune și strategie; 9) comunicare (punctele 3, 5, 7 și 9 sunt caracteristice gestiunii corporative).

*Valorile managerului român*, în opinia autoarei, în ordine ca importanță, sunt: 1) integritate și corectitudine, 2) viziune și strategie, 3) excelență, profesionalism, 4) respect față de oameni, 5) sinceritate și onestitate, 6) loialitate, dedicare, devotament, 7) consecvență și fermitate, 8) responsabilitate, 9) obiectivitate și imparțialitate, 10) încredere. (Punctele 1, 4, 5, 6, 8 și 9 sunt caracteristice gestiunii corporative).

*Atu-urile managerului român*, în opinia autoarei, în ordine ca importanță, sunt: 1) orientarea spre rezultate; 2) inspirația, intuiția; 3) practica și controlul afacerii; 4) asumarea responsabilității; 5) stabilirea de planuri; 6) mobilizarea oamenilor; 7) gestionarea schimbării; 8) dinamismul; 9) anticiparea problemelor; 10) calmul în condiții de stres; 11) viziunea de business; 12) capacitatea de asumare a riscului; 13) înțelegerea față de oameni; 14) gestionarea diversității; 15) auto-cunoașterea; 16) perspectiva largită (punctele 4, 6, 13 și 14 sunt caracteristice gestiunii corporative).

*Punctele slabe ale managerului român*, în opinia autoarei, în ordine ca importanță, sunt: 1) lipsa de motivare a subordonaților; 2) controlul excesiv; 3) lipsa de delegare; 4) lipsa de antrenare; 5) accentul pus pe putere, autoritate; 6) ședințele excesive; 7) teama de răspundere; 8) teama de schimbare; 9) orientarea pe sancționarea greșelilor; 10) perspective imediate în rezolvarea problemelor; 11) scepticismul și critica exagerată; 12) evitarea riscului; 13) orientarea puternică pe sarcini.

*Caracteristicile culturale ale angajaților români*, în opinia autoarei, în ordine ca importanță, sunt: 1) neasumarea responsabilităților; 2) lipsa de implicare; 3) bârfele și jocurile politice; 4) teama de a întreba; 5) slabele abilități de comunicare; 6) pesimismul; 7) obsesia de a fi șef; 8) tendința spre alb și negru; 9) teama de greșeală; 10) criticismul; 11) toleranța redusă; 12) perfecționismul.

### **2.3. Analiza nivelului de aplicare a structurilor de gestiune corporativă în România**

Considerăm că pornind de la descrierea sistemelor informaționale de management în firmă, se ajunge în final la descrierea *rețelelor manageriale colaborative* în care comunicarea și decizia ocupă primele locuri ca importanță. Inteligența artificială condiționează însușirea practicilor manageriale considerate „bune”, pe care trebuie să le aibă în atenție firmele.

Am observat că introducerea gestiunii corporative presupune acceptarea acesteia de către întreprinderile mari, inclusiv cele de tip corporații, însă în mod hotărâtor, locul semnificativ de aplicare este și *în rândul întreprinderilor mici și mijlocii*. Tendința europeană pentru definirea mărimii și importanței întreprinderilor este exprimată prin datele din tabelul 2.3.

Tabelul 2.3. Elemente de definire a mărimii și importanței întreprinderilor în UE

Tipul de întreprindere	Nr. angajați	Cifra de afaceri	Bilanțul total
Mijlocie	< 250	≤ 50 milioane euro	≤ 43 milioane euro
Mică	< 50	≤ 10 milioane euro	≤ 10 milioane euro
Micro	< 10	≤ 2 milioane euro	≤ 2 milioane euro

Sursa: prelucrat de autoare după Raportul Comisiei privind punerea în aplicare a Recomandării Comisiei 2003/361/CE din 6 mai 2003 privind definirea întreprinderilor.

Valorile comparative pentru principalii indicatorii de caracterizare a mărimii și importanței întreprinderilor active economic din România și din UE sunt date în tabelul 2.4. Se reține că IMM este denumirea pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii, așa cum sunt definite în legislația UE (*Recomandarea nr. 2003/361/CE a Comisiei UE*) [158]. Această recomandare este deja asumată și cerută a fi respectată și în mediul economic din România. Criteriile prin care acestea se disting de celelalte tipuri de întreprinderi sunt: numărul de angajați și cifra de afaceri sau bilanțul total. Specializarea întreprinderilor, evaluată în raport cu numărul de firme active în

fiecare sector economic, prezintă caracteristici generale foarte asemănătoare în România comparativ cu Uniunea Europeană.

Tabelul 2.4. Numărul de întreprinderi, numărul de salariați și valoarea adăugată brută în întreprinderile din România

(anul 2010)

Indicatorul	IMM		Întreprinderi mari		Total	
	România	UE-27	România	UE-27	România	UE-27
Numărul de firme	468.525	20.796.192	1.519	43.034	470.071	20.839.226
Pondere în total întreprinderi	99,7%	99,8%	0,3%	0,2%	100%	100%
Numărul de angajați	2.452.992	87.460.792	1.269.302	43.257.098	3.722.294	130.717.890
Pondere în forță de muncă totală	65,9%	66,9%	34,1%	33,1%	100%	100%
Valoarea adăugată brută (mil.euro)	24.406,3	3.492.979	24.169,734	2.485.457	48.576,03	5.978.436
Pondere în total VAB din economie	50,24%	58,4%	49,76%	41,60%	100%	100%

Sursa: prelucrare efectuată de autoare după Statistici INS 2011; Comisia Europeană, Raportul anual 2010/2011

Cele mai multe dintre întreprinderi, așa cum se arată în tabelul 2.5, își desfășoară activitatea în sfera serviciilor, ponderea acestora în totalul activităților economice fiind în România de 39,5% față de o medie de 44,2% la nivelul UE.

Tabelul 2.5. Specializarea întreprinderilor din România și din Uniunea Europeană

(anul 2010)

Indicatorul	România		Întreprinderi mari	
	număr firme	procent sector	număr firme	procent sector
Industrie	52.588	11,2%	2.211.994	10,6%
Construcții	49.221	10,5%	3.020.478	14,5%
Comerț	181.753	38,8%	6.371.846	30,6%
Servicii	184.990	39,5%	9.191.874	44,2%

Sursa: prelucrare efectuată de autoare după Statistici INS 2011; Comisia Europeană, Raportul anual 2010/2011

Dacă vorbim de gestiunea corporativă, atunci trebuie să se cunoască și modul în care se pot înființa și desființa firmele în România, inclusiv firmele mari, respectiv să se obțină aprecieri

referitoare la birocrăția în domeniu. În tabelul 2.6 sunt arătate termenele medii de răspuns ce variază între o zi lucrătoare, în cazul avizelor pentru înființarea societăților comerciale, și două zile lucrătoare pentru răspunsurile privind modificările aduse actelor constitutive.

Tabelul 2.6. Termenele medii de răspuns din partea autorităților la înființarea/ radierea societăților comerciale în România și diferite țări din Europa

	Romania	Polonia	Ucraina	Bulgaria	Slovenia	Ungaria
<b>Termen infiintare societati</b>	3 zile lucratoare	2-8 saptamani	10 zile lucratoare	5 zile lucratoare	5 zile lucratoare	15 zile lucratoare
<b>Termen inregistrare mentiuni</b>	5 zile lucratoare	1-4 saptamani	10 zile lucratoare	5 zile lucratoare	5 zile lucratoare	30 zile lucratoare
<b>Radieri societati</b>	Maxim 3 ani	7-12 luni	5-6 luni	1 an	Maxim 1 an	Maxim 3 ani

Sursa: prelucrat după Nicoleta Boaru, [www.AvocatNet.ro](http://www.AvocatNet.ro), vizitat în 30 octombrie 2013

Concret, situația statistică a înmatriculărilor de persoane fizice și juridice la Oficiul Național al Registrului Comerțului (ONRC) arată o creștere cu 9% a numărului total de înmatriculări în anul 2011 față de anul 2010. Numărul total de agenți economici, redat în tabelul 2.7, înregistrați în anul 2011, este distribuit astfel: 48,2% sunt SRL, 33,2% sunt persoane fizice autorizate (PFA) și 17,0% sunt întreprinderi individuale; un procent mai mic de 2% reprezintă alte forme juridice.

Tabelul 2.7. Numărul de agenți economici înmatriculați în România, conform ONRC, în 2010 și 2011

Forma juridică	2010		2011	
	număr	procent	număr	procent
Întreprinderi SRL	48.102	40,4%	62.735	48,2%
Persoane fizice autorizate, PFA	43.956	36,9%	43.269	33,2%
Întreprinderi individuale	23.958	20,1%	22.033	17,0%
Alte forme juridice	3.032	2,5%	2.125	1,6%

Sursa: prelucrare efectuată de autoare după Statistici ONRC, 2012

Mai mult de 98% dintre persoanele fizice și juridice înmatriculate în Registrul Comerțului în anul 2011 se încadrează în categoria întreprinderilor definite conform Legii nr. 346/2004 cu modificările ulterioare și întreprinderi individuale și PFA (definite conform OUG nr. 44/2008 cu modificările ulterioare). Procentul cel mai mare de unități nou-înființate este deținut de întreprinderi din categoria unităților ce se potrivesc intenției de aplicare a gestiunii corporative, care reprezintă aproape jumătate din numărul total, respectiv 62.735.

În anul 2011, numărul total de întreprinderi active în agricultură, industrie, construcții, comerț și servicii era de 482.512, distribuit astfel: 89,3% microîntreprinderi, 9,0% întreprinderi mici și 1,7% întreprinderi mijlocii spre mari, conform datelor din Anexa 6, tabelul A 6.1.

Întrucât gestiunea coporativă are intensități diferite de percepție și aplicare pe zonele/provinciile de dezvoltare ale României, considerăm important să se cunoască gradul de participare la dezvoltare a întreprinderilor în aceste teritorii administrative, în raport cu numărul de salariați existenți, regăsiți în Anexa 6, tabelul A6.2. Acest demers este făcut în condițiile în care și numărul de firme pe sectoare de activitate este diferențiat, așa cum rezultă din datele cuprise în Anexa 6, tabelul A 6.3 și tabelul A 6.4. Densitatea întreprinderilor, calculate ca număr la 1000 locuitori, oferă o indicație mai exactă asupra nivelului antreprenorial al fiecărei zone administrative din România, astfel: a) regiunea București–Ilfov prezintă cea mai mare densitate de întreprinderi, respectiv 44,42 /1000 locuitori; b) următoarele valori sunt deținute de regiunile Nord-Vest, Centru, Vest, Sud-Est și se situează în intervalul 22,7-18,8 /1000 locuitori; c) regiunile cu nivelul cel mai scăzut al densității întreprinderilor sunt: Nord-Est cu 13,19; Sud-Vest Oltenia cu 14,79 și Sud-Muntenia cu 15,19 /1000 locuitori.

Bordul executiv al firmei trebuie să dovedească încredere și deschidere către gestiunea coporativă, așa cum este reprezentat în figura 2.6, cu elementele de caracterizare ale particularităților gestiunii coporative în România.

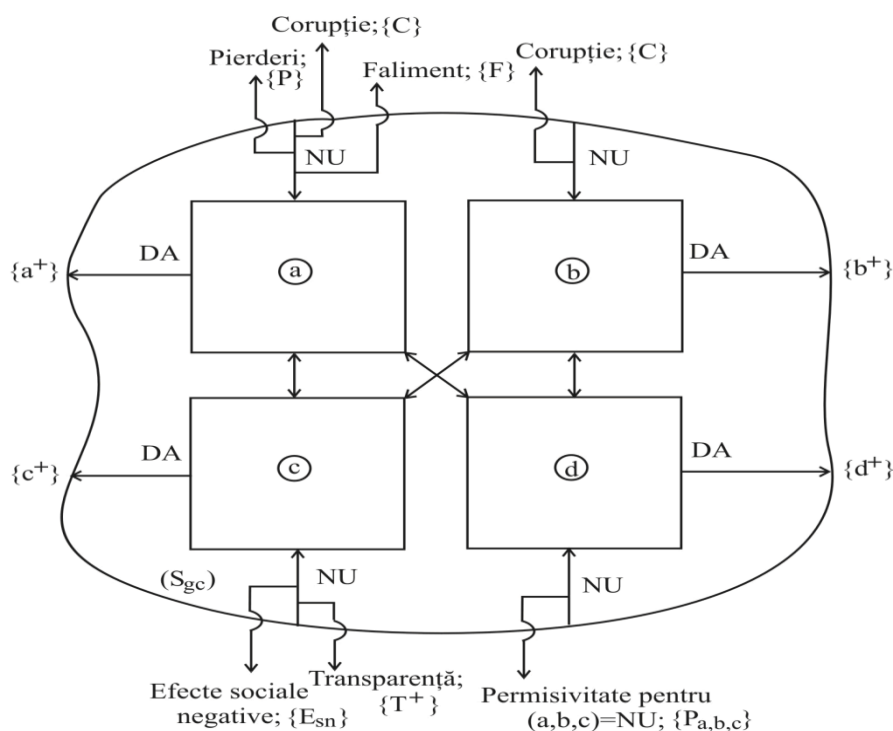


Fig. 2.6. Elementele particulare ale gestiunii coporative în România reieșite din studiul de caz (41 de întreprinderi)  
 a, b, c, d, = elemente de caracterizare a gestiunii coporative.  
 Sursa: elaborată de autoare

În opinia autoarei prezentei lucrări, în mentalitatea economică românească, introducerea

regulilor gestiunii corporative cu bune practici manageriale particularizate reprezintă o posibilitate de îmbunătățire a managementului general. De aceea, recomandăm managerilor angajamentul pentru aplicarea bunelor practici, performante, de organizare și conducere corporativă, experimentate și recunoscute pe plan european și mondial.

În context, dintre cauzele generice ale apariției problemelor negative de gestiune corporativă în întreprinderile din România reținem următoarele: preocuparea executivului firmei pentru propriile interese; proprietarii întreprinderilor sunt separați de managementul firmei (companiei); conducătorii firmei acționează, frecvent, în numele intereselor proprii și mai puțin în interesul acționarilor; costurile pentru acțiunile pe direcțiile stabilite de interes în întreprindere sunt suportate de acționari, nu de executiv sau de managementul firmelor [74, p.141-150].

Pornind de la aspectele de mai sus, am efectuat un studiu de caz pentru investigarea de față și am ales și întocmit o listă cu 41 de întreprinderi de mărime medie și mare, până la nivelul de corporație, aflate fiecare în câte un județ al României și în capitala țării, folosind un chestionar ca cel din Anexa 4. Alegerea numărului de 41 de firme din România este justificată de împărțirea administrativ-teritorială oficială ce cuprinde 41 de județe și București, capitala României, iar din fiecare județ s-a reținut câte o firmă pentru studiul de caz efectuat de autoarea tezei. Firmele regăsite în studiul de caz au fost preluate din baza de date de la Patronatul Român ([www.patronatulroman.ro](http://www.patronatulroman.ro), vizitat la 11 septembrie 2013) [181] și s-a pornit de la criteriul că această selectare asigură acoperirea reprezentativă a teritoriului României.

Scopul principal al investigației din acest studiu de caz a fost de a obține informații despre gestiunea corporativă și particularitățile sale în plan național, pe teritoriul României, în interiorul țării, în zonele de dezvoltare administrativă economico-socială și a trage concluzii asupra nivelului existent, sau de implicare a managerilor pentru perfecționarea organizării și conducerii moderne în economia din diferite părți ale teritoriului național. S-a urmărit formularea concluziilor ce privesc modul de aplicare în practica economică românească a particularităților gestiunii corporative în diferitele părți teritoriale ale României, în firmele din zonele respective, cât și modul specific de implementare a gestiunii corporative într-un fel, mai mult sau mai puțin, mai eficient sau mai puțin eficient.

Considerăm că în noul mediu economic românesc, prin avansarea spre economia de piață reală, se manifestă cerința specială de angajament a firmelor locale și străine în procesul de organizare transparentă a gestiunii corporative. Ca atare, am colectat date pentru identificarea particularităților organizării gestiunii corporative în rândul întreprinderilor mijlocii și mari din România. Pe această bază, folosind notațiile din figura 2.4, am întocmit și redat în Anexa 7, tabelul A 7.1. intitulat Tabel al elementelor de caracterizare a gestiunii corporative în mediul

productiv-economic și de afaceri în România, iar în tabelul 2.8, am prelucrat și redat grafic distribuția datelor respective, urmărind evidențierea particularităților în domeniu.

Tabelul 2.8. Elementele de caracterizare a organizării gestiunii corporative în mediul economico-productiv și de afaceri din România (studiu de caz)

{S <sub>gc</sub> }	Elemente de caracterizare a gestiunii corporative			
	(a)	(b)	(c)	(d)
{a <sup>+</sup> }				
{b <sup>+</sup> }				
{c <sup>+</sup> }				
{d <sup>+</sup> }				
{P}				
{C}				
{F}				
{E <sub>sn</sub> }				
{P <sub>a</sub> }				
{P <sub>b</sub> }				
{P <sub>c</sub> }				
{T <sup>+</sup> }				

Sursa: elaborat de autoare

Într-o primă expresie analitică, rezultă că *bunele practici în afaceri* au 4 elemente de referință, din care 3 cu influențe negative, conform notațiilor simbolice din figura 2.4.

*Activitățile de control* sunt caracterizate de 4 elemente de referință, din care 3 cu influențe negative. Pe această bază, prelucrând datele din chestionare, am construit graficul suprafețelor ponderale pozitive și a celor negative, pentru a exprima gestiunea corporativă în mediul productiv-economic și de afaceri în România, cu reprezentarea din figura 2.7.

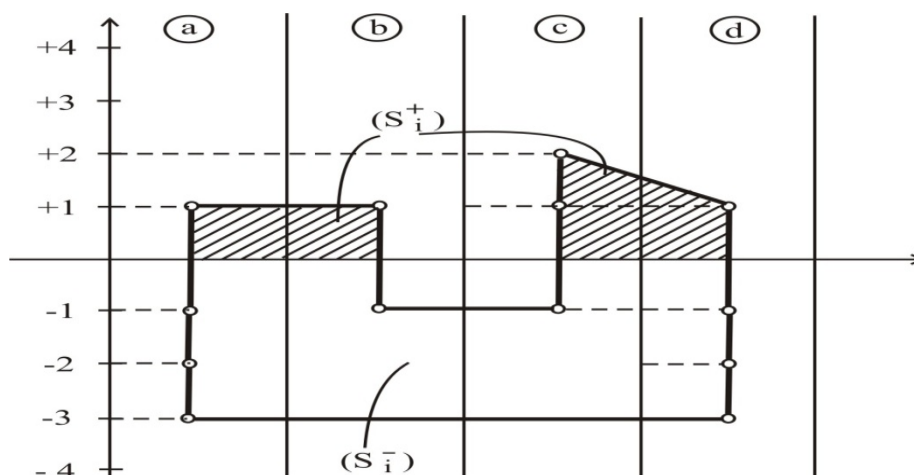


Fig. 2.7. Graficul suprafețelor ponderale pozitive, notate ( $S_i^+$ ), și a celor negative, notate ( $S_i^-$ ), pentru organizarea gestiunii corporative în mediul productiv-economic și de afaceri din România

Sursa: elaborat de autoare

*Principiile etice* sunt caracterizate de două elemente de referință (unul pozitiv, de bază și unul negativ). Pentru *problemele de responsabilitate socială* se întâlnesc 3 elemente de referință, din care două cu influență pozitivă.

Am notat simbolic cu  $\Delta_{gc}$  fondul general de semnificație de aplicare a gestiunii corporative, pentru variațiile procentuale de execuție, la rândul lor notate simbolic cu  $(\Delta_{a,b,c,d}^+)$ , respectiv am notat cu  $(\Delta_{a,b,c,d}^-)$  ceea ce înseamnă *deficitul de gestiune corporativă*, în cazul mediului productiv-economic și de afaceri din România.

Plecând de la aceste notări, cu simbolurile din figura 2.7., am elaborat un *model original, propriu, ecuațional de evidențiere a caracteristicilor și particularităților organizării gestiunii corporative în România*. Preluând informațiile din tabelul cu date sistematizate din chestionare, am efectuat calculele și am obținut, pentru prima dată în practica de specialitate, următoarele valori:

$$\Delta_{gc} = f\{\sum(\Delta_a^+ * \Delta_b^+ * \Delta_c^+ * \Delta_d^+)\} > f\{(\Delta_a^- * \Delta_b^- * \Delta_c^- * \Delta_d^-)\}; \quad (2.1)$$

$$\Delta_{gc}^r = 275 - 125 = 150 \rightarrow \delta_1 = 84\%; \quad (2.2)$$

$$\Delta_{gc}^{abs} = 275 : 125 = 2.2 \rightarrow \delta_2 = 54\%; \quad (2.3)$$

în care:

- simbolul  $\Delta_{gc}^r$  reprezintă semnificația (cantitativă/calitativă) a gestiunii corporative în raport *relativ*, notat cu ( $\delta_1$ ); (deci, **în valoare relativă, în firmele investigate din România, gestiunea corporativă este aplicată în proporție de 84%**);

- simbolul  $\Delta_{gc}^{abs}$  reprezintă același tip de semnificație (cantitativă/calitativă) în raport *absolut* notat ( $\delta_2$ ). (deci, **în valoare absolută, în firmele investigate din România, gestiunea corporativă este aplicată doar în proporție de 54%**).

Datele obținute din investigație ajută la definirea *suprafeței ponderale* ce caracterizează *deficitul de gestiune corporativă în firmele din România*.

Am evidențiat grafic deficitul în figura 2.8, ceea ce reprezintă baza de interpretare, respectiv pentru aprecieri și concluzii referitoare la nivelul de organizare particulară a gestiunii corporative în România.

Trebuie recunoscut faptul că auditul în firme joacă încă un rol fundamental în efortul de aranjare a managementului clasic, tradițional, pentru a trece la o nouă organizare și conducere în noua economie, folosind concepțiile și practicile de gestiune corporativă [7, p.63-84].

Așadar, am observat, concluziv și particular, că în firmele din România lipsa de management performant, respectiv de gestiune corporativă, poate fi considerată semnificativă,



întrucât peste 15% din situațiile de funcționare a firmelor sunt negative.

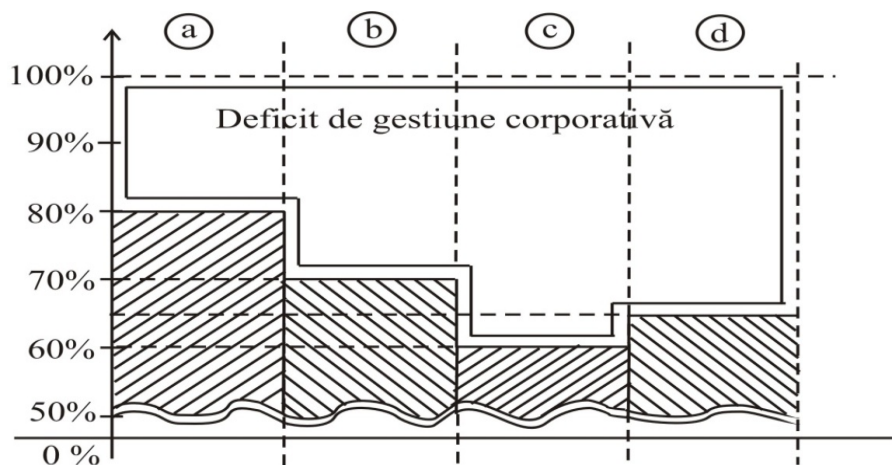


Fig. 2.8. Evidențierea lipsei de gestiune corporativă în mediul economic și de afaceri din România pe baza calculului din investigația prin studiul de caz a firmelor distribuite în județele țării.

Sursa: elaborată de autoare

Dacă apreciem constatările în valoare absolută, situația este îngrijorătoare, întrucât doar în proporție de 54% se aplică gestiunea corporativă în firmele din România. Considerăm că în întreprinderile importante din economia națională este necesar să se treacă la aplicarea urgentă a gestiunii corporative prin înființarea de Borduri directoare centralizate în fiecare dintre firme, această ultimă concepție fiind lansată în premieră în literatura din domeniu.

De fapt, sunt de părere că este necesară înțelegerea mai bună, mai clară, mai precisă dintre acționarii și managerii întreprinderii în privința acceptării introducerii gestiunii corporative. Din lipsa de gestiune corporativă și o slabă auditare în mediul economic și de afaceri investigat științific în România rezultă o slabă organizare și conducere corporativă a firmelor românești. Ca atare, recomandăm direcțiile noi de realizare și aplicare a ceea ce se consideră „o bună gestiune”, redată sintetic în figura 2.9.

În zona economică europeană, în care se află și România, creșterea economică și marile afaceri se desfășoară pe o bază tot mai redusă de resurse financiare și materiale. Puterile guvernamentale încep să se depărteze de procesele naturale de asigurare a bunului trai și practică dezvoltarea artificială, deranjând mediul înconjurător.

În opinia autoarei acestei lucrări, într-o astfel de situație se simte nevoia elaborării unei teorii mai bune a noii dezvoltări europene și a României, pornind de la bazele teoriei economice și manageriale actuale, care recunoaște rolul marilor firme, acelor de tip corporații transnaționale, multinaționale în mediul economic general. Am constatat că, uneori, în marile firme transnaționale din România (precum OMV- Petrom, Coca Cola, OTE etc.) apare abuzul de

putere și pe acest fond se manifestă lipsuri sau chiar infrațiuni etice.

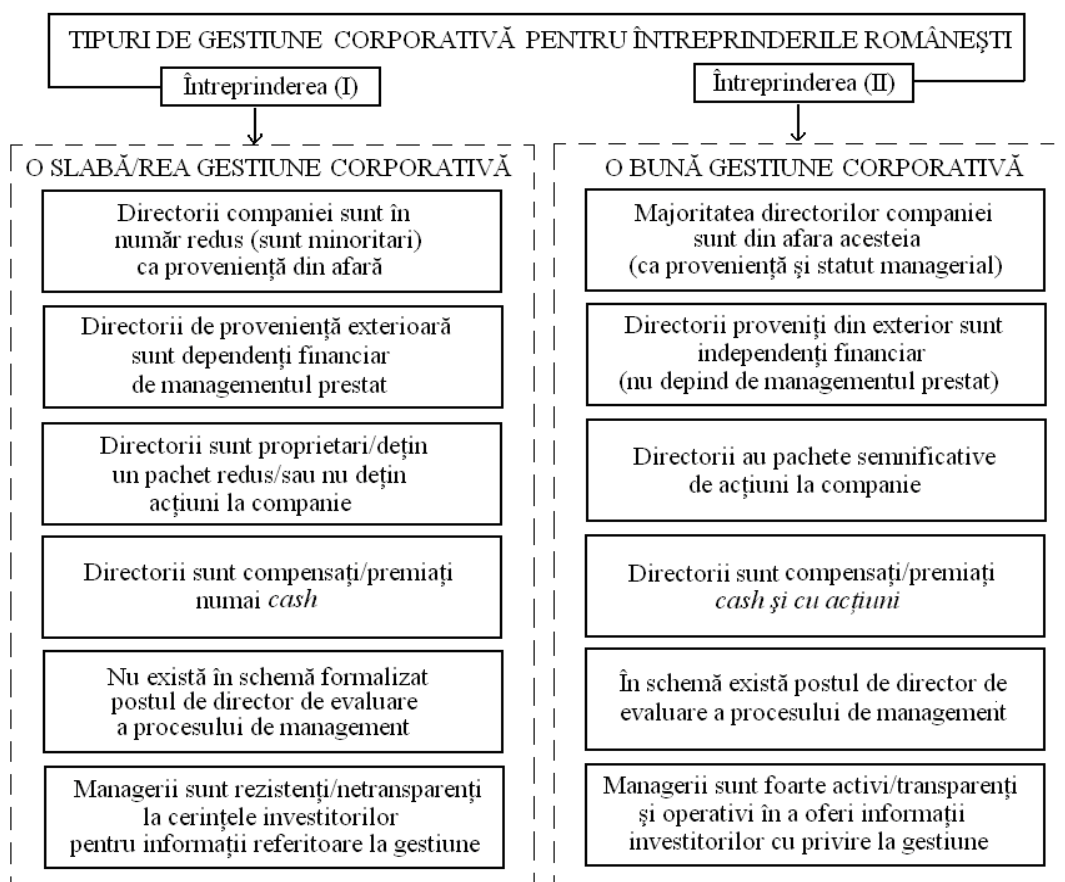


Fig. 2.9. Tipurile de bună gestiune corporativă recomandate pentru aplicare în întreprinderile din România.

Sursa: elaborată de autoare

Disfuncțiile deranjează, colateral, reputația firmelor românești și a mediului de afaceri local în care acestea funcționează. Într-o astfel de situație, în opinia noastră, este necesară manifestarea responsabilității sociale corporative și trecerea tuturor firmelor de pe teritoriul României la funcționarea corporativă sustenabilă. De aceea, suntem de părere că este tot mai mult necesară *măsurarea responsabilității sociale corporative a marilor întreprinderi, a celor de tip corporații, holdinguri, trusturi ș.a. aflate pe teritoriul țării și, în acest fel, să se intervină când aceasta este scăzută, așa cum se sugerează în figura 2.10.*

Prezența companiilor mari, a celor de tip corporații, în România poate avea și consecințe politice, care sprijină sau nu creșterea economică națională, ori programată, de aceea se poate asigura avansarea accelerată a țării spre un nivel de dezvoltare, cel puțin din perspectiva avantajului comparativ, față de vestul european considerat dezvoltat și performant. Totuși, efortul

național de dezvoltare trebuie susținut de reguli etice, corecte, respectate și de responsabilitate socială corporativă din partea marilor firme, inclusiv a celor de tip corporații [35, p.15].

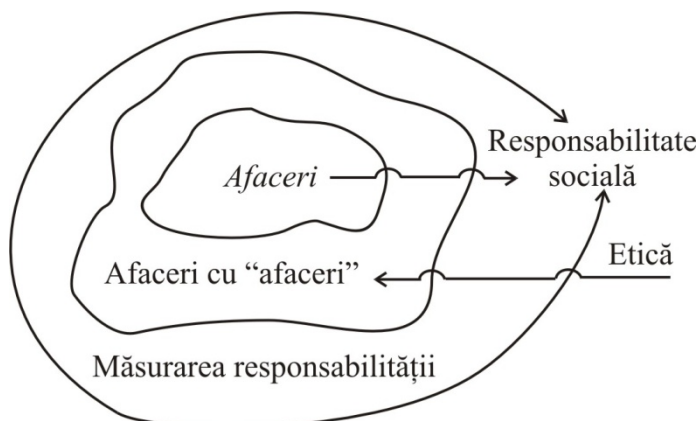


Fig. 2.10. Măsurarea responsabilității sociale corporative a marilor firme, a celor de tip corporații aflate pe teritoriul României.

Sursa: elaborată de autoare

În condițiile globalizării vieții economice, devine din ce în ce mai evident faptul că, dincolo de realizarea obiectivelor specifice legate de eficiență și profit, firmele mari, cele de tip corporații și holdinguri trebuie să țină cont de factorul social local, de nevoile specifice ale membrilor societății și de interesele de perspectivă ale societății umane, în ansamblu, în zonele în care acționează [2, p.196-201].

Din analizele și rapoartele consultate pentru studiul de caz de față, evidențiem unele rezultate politice și economice care au influențat creșterea economică în România în ultimii 22-25 de ani prin prezența marilor firme, a holdingurilor, a celor de tip corporații în țară (bănci mari, Coca Cola, IBM, Dacia-Renault, OMV-Petrom etc.), precum: în economia României a avut loc o semnificativă mutare de activități din economia reală, de producție, în economia monetară și, ca atare, a apărut dependența generală de bani; marile firme, cele 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 spre elitele manageriale corporative).

Am constatat din analize că întreprinderea foarte mare, de tip „corporație”, este o entitate care are deosebită influență și potențial ce depășește multe guverne în putere și decizii, inclusiv Guvernul României. Aceste foarte mari firme influențează numeroase programe politice ale statelor (inclusiv în România), ori unele programe din instituțiile internaționale [88, p.11-14].

În contextul analizei sus menționate, prezentăm în continuare cazul unei corporații din România, care prin activitățile sale, prin natura managementului și structurii sale organizatorice are influențe asupra nivelului Produsului Intern Brut al țării.

Scopul prezentării succinte, în continuare, cu referire la Corporația Dacia Renault/Automobile Dacia Romania, este de a semnală faptul că această mare entitate productiv-economică dacă nu ar aplica particularitățile gestiunii corporative, s-ar înregistra afectarea funcționării sale și ar aduce pagube deosebite economiei naționale, respectiv ar avea grave consecințe în plan social.

Construcția uzinei de autoturisme Pitești a început în anul 1966, la Colibași, județul Argeș. După ce în anul 1968 se semnează un contract de licență între statul român și Renault, începe procesul de fabricare al modelului Dacia 1100, urmat de Dacia 1300 în anul 1969. În perioada care a urmat, Dacia a dezvoltat o gamă largă de modele, care cuprindea mai multe tipuri de vehicule de persoane și utilitare. După anul 1978, Dacia a continuat autonom producția de autoturisme derivate din gama Renault 12, reușind ca în 1995 să lanseze primul autoturism de concepție 100% românească. În anul 1998, întreprinderea a obținut Certificatul de atestare a Implementării Sistemului Calității ISO 9001 și a înregistrat primul record de producție (106.000 unități). În iunie 1999 se semnează contractul de privatizare al societății Dacia și aceasta devine o marcă a Grupului Renault, având ca principală misiune susținerea dezvoltării grupului pe piețele emergente. Un an mai târziu are loc lansarea modelului Dacia Super Nova, reprezentând prima concretizare a colaborării franco-române, - un autoturism echipat cu motor și cutie de viteze Renault.

Obiectivele pe termen lung ale colaborării dintre Renault și Dacia au fost: producerea unui vehicul nou destinat piețelor emergente, mărirea productivității, producerea de automobile de calitate Renault la prețuri scăzute. Obiectivul grupului Renault este de a transforma Dacia într-o marcă recunoscută pe plan internațional pentru modernitatea și accesibilitatea produselor sale, Logan fiind prima etapă în construirea unei game complete. În luna noiembrie 2002 este lansată gama de vehicule utilitare echipată cu motor diesel Renault. În luna aprilie 2003 are loc lansarea modelului Dacia Solenza. În anul 2004 are loc lansarea modelului Dacia Logan. În anul 2005 este inaugurat Centrul de Export CKD (ILN). Datorită modelului Logan, Dacia depășește în anul 2005 toate recordurile sale anterioare de producție (172.000 de unități) și vânzări (164.000 de unități).

În anul 2010, Dacia, recunoscută drept corporație în domeniu, își propune să pătrundă pe piețele europene cu modelul Duster, un model fiabil și ușor de întreținut, destinat clienților care au nevoie în utilizarea cotidiană de un vehicul cu capacități de teren reale. Începând din

primăvara anului 2010, autoturismul este vândut în Europa, Turcia și în țările din nordul Africii (Maghreb).

Corporația Dacia Groupe Renault este acum un vector de integrare a României în UE, dar și un vector al globalizării grupului Renault. Datorită acestei corporații, România este cel de-al treilea angajator ca mărime din grupul Renault, după Franța și Spania. Rețeaua Dacia numără în prezent (2014) 69 de agenți autorizați, 17 puncte de service și 16 puncte satelit. Corporația are peste 13.000 de angajați, care au beneficiat, până la momentul actual, de peste 1 milion ore de formare profesională.

De altfel, Francois Fourmont, director general al Corporației Dacia Groupe Renault, definește filosofia corporației astfel: dezvoltarea durabilă reprezintă pentru Grupul Renault una dintre axele sale de acțiune. Acest lucru presupune că o corporație nu trebuie să se preocupe doar de rentabilitatea și creșterea sa, dar și de impactul acțiunilor sale asupra mediului și a sferei sociale. Corporația trebuie să fie atentă la preocupările societății civile, unde organizațiile neguvernamentale sunt adevărații purtători de cuvânt.

Așadar, constatăm că, de fapt, Corporația Dacia Groupe Renault se înscrie în politica dezvoltării durabile a României, care se referă la 3 dimensiuni: economică, de protecție a mediului și socială. În domeniul social nu s-a dorit doar concentrarea acțiunilor în interiorul corporației, ci s-a propus să se facă din Dacia Groupe Renault o corporație deschisă spre exterior, care să se implice în problemele societății românești și să contribuie la rezolvarea acestora.

Corporația Dacia Groupe Renault a înregistrat începând cu luna martie 2014 cea mai puternică creștere din UE în topul mărcilor de autoturisme. Vânzările Dacia în cele 28 de state UE au urcat cu 53,5% în luna martie 2014, la 35.625 autoturisme față de 23.210 în aceeași lună a anului 2013, potrivit datelor prezentate de Asociația Constructorilor Europeni de Automobile (ACEA). Corporația Dacia Groupe Renault este acum al treilea mare producător auto european.

Dacia este a doua marcă a Grupului Renault, contribuind în mod semnificativ la îmbunătățirea imaginii României în lume. Obiectivul managementului strategic al corporației oferă soluțiile care vin în sprijinul firmelor cu scopul de a oferi o imagine reală asupra organizației și a preocupărilor acesteia. În cadrul obiectivului corporației se precizează toate activitățile de strategie ce vor fi realizate, precum și modalitățile de implementare și control al activităților respective.

Corporația Grupul Renault Dacia numără acum peste 350 de situri industriale și comerciale în peste 40 de țări și peste 125.000 de colaboratori. Deținător a trei mărci, Renault, Samsung și Dacia, Grupul concepe, dezvoltă și comercializează vehicule de persoane și vehicule utilitare. Dacia reprezintă polul de dezvoltare a Grupului Renault în Europa Centrală și Orientală,

bazându-se pe expertiza și organizarea companiei-mamă atât la nivel industrial, cât și la nivel comercial.

România a exportat în anul 2013 bunuri de peste 49 miliarde de euro. Din acestea, autoturismele Dacia reprezintă cca 4 miliarde euro, uzina de la Pitești-Mioveni fiind primul exportator al țării. Astfel, dacă uzinele Dacia s-ar închide, s-ar pierde zilnic exporturi de 17-18 milioane de euro. La moment, pe platforma de la Mioveni sunt în jur de 13.850 angajați. Alte 10.000 de persoane lucrează la companiile care furnizează piese pentru Dacia. Mai trebuie luați în considerare însă și angajații din reprezentanțe, service-uri și mulți alții care nu ar avea un loc de muncă fără uzinele Corporației Dacia Groupe Renault.

În ceea ce privește contribuția corporației la produsul intern brut se estimează că Dacia reprezintă cca 3% din PIB.

În studiul nostru de caz ne-am pus întrebarea: Ce s-ar întâmpla dacă uzinele Corporației Dacia Groupe Renault s-ar închide mâine? Deficitul comercial al României aproape că s-ar dubla, nemaipunând la socoteală faptul că românii ar trebui să importe mai multe mașini. Șomajul ar crește cu cel puțin 5%, calculând doar angajații Dacia și ai furnizorilor direcți. Dacă luăm în considerare și alte companii care ar fi afectate, numărul de șomeri din România ar crește cu peste 10%, iar în județul Argeș, aproape jumătate din populația activă ar rămâne fără loc de muncă. Statul ar pierde sute de milioane de euro doar din impozitele luate direct de la uzine, fără a mai lua în calcul și taxele pe mașinile produse de acestea, iar produsul intern brut ar trece semnificativ pe minus față de anul trecut. Pe scurt, plecarea Daciei ar da economia României înapoi cu câțiva ani buni.

Ce se poate face pentru ca un asemenea scenariu să nu aibă loc? Cei de la Corporația Dacia Groupe Renault au cerut construirea autostrăzii Pitești-Sibiu, pentru creșterea vitezei de transport la export, însă și scăderea costului muncii, adică taxe mai mici, și descurajarea importurilor de mașini la mâna a doua. Un exemplu, în contextul analizat, este evidențiat de Nicolas Maure, Președintele CA al corporației multinaționale Automobile Dacia din Pitești (Z. Financiar, București, 24 martie 2014). El a precizat că salariile de la Dacia, în baza efortului depus pentru implementarea gestiunii corporative, au ajuns la un nivel dublu față de media națională. Salariile angajaților corporației de la Pitești-Mioveni au fost majorate în fiecare an, astfel încât salariul mediu net a ajuns la peste 3.200 de lei, la care se adaugă o serie de bonusuri, precum primă excepțională (360 de lei) sau primă de rezultat de 1.400 lei brut în 2014.

Pe aceeași linie de exemplificare, Stephane Batoux, Președinte al CA al corporației multinaționale Coca Cola HBC România (Z. Financiar, București, 17 februarie 2014) [5, p.2],

subliniază că gestiunea corporativă prezintă motivul încrezător pentru liderii români din punct de vedere al perspectivelor de creștere ale companiilor pe care le conduc.

Într-un studiu efectuat pe 117 executivi de top din România, majoritatea respondenților (52%) provenind din companii cu cifre de afaceri mai mari de 50 de milioane de euro/an, în principal, se arată că:

- executivii, în proporție de 28% din respondenți, anticipează o creștere de 10–30% a cifrei de afaceri a companiei lor în 2015, comparativ cu 25% în 2014, în timp ce 67% se așteaptă la o rată de creștere de 5-10%, în comparație cu doar 51% la începutul anului 2014;
- doar 21% dintre respondenți se așteaptă ca rata de creștere a profitului companiei lor să fie între 5–10% în 2015, comparativ cu 37% în 2014;
- la începutul anului 2015, 2% dintre respondenți susțin că majorarea salariilor în compania lor este de așteptat să depășească 10%, același procent ca anul trecut. Aspectul arată că 42% au opinat că nu vor fi majorate salariilor în 2014, însă doar 19% spun același lucru de la începutul anului 2015;
- în anul 2015, strategia principală a companiilor/ corporațiilor se referă la finanțarea investițiilor prin împrumut bancar (49% în 2015 față de 46% în 2014). Împrumuturile între companii, resursele proprii, precum și profitul reinvestit sunt așteptate să crească la 39% în 2015, comparativ cu 27% la începutul anului trecut;
- un procent mai mare de companii (56% în 2015 față de 46% anul trecut) acceptă să transforme piața prin măsuri inovatoare;
- liderii (82 % în 2015, față de 73% în 2014) sunt conștienți că educația și forța de muncă joacă un rol esențial în succesul companiei lor.

Analiza succintă a rezultatelor financiare obținute în baza unor întreprinderi corporative, care să determine indicatorii eficienței acestor firme și a potențialului managerial corporativ, conducându-se de raportul efect/ efort, pornește de la exemple semnificative referitoare la aplicarea principiilor gestiunii corporative.

Un exemplu care vizează concentrarea atenției pe eficiență, în strânsă legătură cu potențialul managerial corporativ, este cazul societății Oltchim SA din Râmnicu Vâlcea, considerată corporație în sfera sa de activitate productiv-economică. În luna martie 2012 acționarii au aprobat inițierea procedurii de selecție a noilor administratori, în conformitate cu prevederile *Ordonanței de Urgență a Guvernului României nr. 109/2011* (publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 883/14.12.2011) privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice [152].

Alte companii din România de tip corporații precum Romarm, Hidroelectrică și Electrica Furnizare au fost cele alese pentru a parcurge procedura de selecție a managementului "privat".

Danilescu Anca, în *Z. Financiar* (București, 22 martie 2012, în raportul intitulat *Aplicarea principiilor guvernantei corporative a întreprinderilor publice – primele companii cu management „privat”*), subliniază că aceste demersuri nu fac decât să transpună în practică măsurile legislative aprobate de Guvernul României cu scopul de a eficientiza activitatea corporațiilor, a întreprinderilor publice și creșterea competitivității acestora [30, p.2].

Pentru o activitate economică eficientă, administrația unei corporații trebuie să beneficieze de libertate de decizie și să nu fie obligată să ceară acordul autorității publice tutelare pentru a face investiții, plăți sau pentru a lua diverse măsuri de eficientizare a activității. Pornind de la aceste premise, actul normativ în discuție folosește conceptul de "management privat" al întreprinderilor, corporațiilor, inclusiv a celor publice. Unul dintre scopurile declarate este de a asigura independența și profesionalismul conducerii corporațiilor. Ca atare, autoritatea publică tutelară și Ministerul Finanțelor Publice nu pot interveni în activitatea de administrare și conducere a întreprinderilor, competența decizională revenind managementului acestora.

Este adevărat însă că libertatea decizională, potrivit autoarei citate mai sus, este adesea limitată de obligațiile de aprobare prealabilă sau raportare, instituite în sarcina managementului. De exemplu, autoritatea publică tutelară poate cere CA completarea sau revizuirea planului de administrare prezentat de acesta anterior numirii sale. În context, se instituie obligativitatea unei selecții profesionale a conducerii corporațiilor în cauză, precum și a unor criterii pertinente și transparente de evaluare și selecție. Managementul este instituit prin selecții/evaluări efectuate de o comisie de nominalizare formată din specialiști în recrutarea resurselor umane. Alegerea candidaților de un expert independent este obligatorie atunci când corporațiile au înregistrat în ultimul exercițiu financiar o cifră de afaceri care depășește echivalentul în lei al sumei de 7.300.000 euro, respectiv au cel puțin 50 de lucrători angajați.

Contractele de mandat ale administratorilor și directorilor prevăd obiective și criterii de performanță privind reducerea obligațiilor restante, a pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri și a productivității muncii. Gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță condiționează nivelul remunerației echipei manageriale. Remunerația managerilor are și componentă variabilă, printr-o cotă de participare la profitul net al societății, pe baza performanțelor.

În cazul întreprinderilor în care statul este acționar unic sau majoritar, cu o cifră de afaceri de peste 1.000.000.000 lei și un număr de cel puțin 1.000 de angajați, AGA este obligată să se



întreună de îndată pentru a hotărî procedura de selecție a membrilor Consiliului de Administrație sau de Supraveghere.

Jordan Cătălina, de La Comisia Națională a Valorilor Mobiliare din România precizează în comunicarea sa intitulată “Guvernanța corporativă în România” (Atelierul de lucru privind guvernanța corporativă, Chișinău, mai 2012) că raportul efect/efort este dependent de asigurarea unui cadru adecvat pentru implementarea efectivă a unei bune conduceri corporative. Cadrul aplicabil în domeniul gestiunii corporative trebuie să promoveze piețe transparente și eficiente, iar autoritățile de reglementare și supraveghere trebuie să aibă puterea, integritatea și resursele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile într-un mod profesional și obiectiv [47, p.3].

Procedând la sistematizarea informațiilor din exemplele de mai sus, autoarea constată că, de fapt, corectitudinea gestiunii corporative se întâlnește diferit în fiecare mare firmă de tip corporație. Prin prezența marilor firme de tip corporație internațională în zona studiată și în România, constatăm că se asistă, adesea, la o *demoralizare* (afectarea negativă morală) a economiei locale și o politizare a cadrului în care aceasta funcționează.

Suntem de părere 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*. Statele în tranziție, precum România, în ultimii 25 de ani, au fost îndemnate la elaborarea reglementărilor (legiferării) pentru facilitarea accesului corporațiilor occidentale în economiile lor naționale [89, p.61-73]. Politicile speciale (de exemplu, cele de combatere a șomajului), cele economice (taxe pentru bugetul public) și politica externă a țării au fost readaptate conform globalizării, spre o societate universală, globală, de consum (potrivit opiniei politologului Francis Fukuyama) [112, p.69]. De altfel, se recunoaște realitatea că procesul globalizării afectează instituțiile naționale și influențează programele de guvernare [66, p.21-25]. Se observă acum ștergerea, pas cu pas, a liniei de separație între domeniul „public” și cel „privat”.

În opinia autoarei tezei, există însă o presiune din ce în ce mai mare și o conștientizare tot mai puternică din partea societății civile și a colectivităților umane asupra marilor firme de tip corporații, pentru ca acestea să respecte cel puțin cerințele sociale minime în zonele de pe teritoriul României unde funcționează, însoțite mai ales de responsabilitate față de mediul înconjurător. Începând cu anul 2013, sunt cunoscute cazuri de împotrivire față de activitatea marilor corporații Chevron din SUA pentru explorarea gazelor de șist și Gold Corporation Roșia Montana din Canada pentru explorarea zăcămintelor auro-argentifere aflate în România pentru profituri proprii.

Firmele mari, cele de tip corporație reacționează diferit la provocările de mai sus, unele fac eforturi spre a-și modifica cultura organizațională și activitățile, care să conțină cel puțin simbolic elemente de responsabilitate socială corporativă; altele mimează “socialul” prin acțiuni filantropice. De aceea, considerăm că în mediul afacerilor din România este necesar să se efectueze modificări organizaționale economice, față în față cu structurile marilor firme transnaționale puternice de tip corporații [67, p.80-91].

În prezent, este util a cunoaște și modul în care industria, respectiv firmele românești locale, au influențat sau nu (ori în ce grad, în ce măsură) strategiile marilor firme străine, care s-au localizat în România [68, p.6-14]. Pe un astfel de fond a apărut curentul organizării particulare, specifice gestiunii firmelor locale, în paralel cu un curent al organizării gestiunii corporative în plan național. Adoptarea noilor poziții de către firmele românești, în fața noilor provocări economice, a presupus modificări în funcționarea lor, în mentalitatea managerilor, în contextul economiei de piață puternic concurențiale [69, p.19-23].

În România, marile firme, cele de tip corporații, care sunt companii transnaționale sau multinaționale, dețin ponderea de 51,32% din cifra de afaceri generale și 53 de filiale (2012), conform profesorului Cezar Mereuță de la Centrul Român de Modelare Economică, București (2012) [25, p.17].

Am studiat, în paralel, ce se întâmplă în plan european, deoarece România este parte oficială a UE ca membru cu drepturi depline. În cadrul Universității ETH, Zürich (Elveția) s-au analizat informații despre 43.000 firme de tip corporații și companii publice și private (2010) și a rezultat că există un nucleu de entități care controlează aproape 40% din resursele financiare ale companiilor transnaționale. În rândul firmelor mari de tip companii transnaționale s-au identificat 1,007 milioane legături interorganizaționale. Rețeaua mulțimii de companii include peste 600.000 noduri, legăturile reprezentând portofolii și dețineri de acțiuni la anumite entități [109].

În România, influența companiilor multi- sau transnaționale, de tip corporații, în domeniul economico-productiv și comercial local, este imensă. De exemplu, în luna august 2011, potrivit unor date ale ministerelor de resort (Ministerul Muncii, Protecției și Solidarității Sociale), companiile multinaționale, cele de tip corporații care au activități pe teritoriul țării, au reușit să-și impună punctul de vedere în legătură cu unele prevederi din noul Cod al Muncii din România, rezultatul fiind cel de reducere a unor drepturi ale angajaților (potrivit Marianei Câmpeanu, fost Ministru al Muncii și Solidarității Sociale din România, 2011).

Firma de consultanță Price Waterhouse Coopers LLP (PWC) (2011), într-un studiu [124, p.6], arată că în următorii 15 ani vor apărea un număr de 189 companii multinaționale noi, de tip

corporație, cu capital majoritar românesc. România se va situa aproximativ la același nivel cu alte state din regiune (Ungaria cu 221 companii) în privința înființării de mari întreprinderi de tip corporație.

Conform datelor Fondului Monetar Internațional (FMI) din aprilie 2012 (de altfel, destul de pozitive), creșterea economiei mondiale cu 4% în 2011 s-a redus cu 3,5% în 2012, revenind la nivelul de 4% în anul 2013 [193, 194]. Pentru statele cu o economie dezvoltată, creșterea a putut fi de 1,5% în anul 2012 și să ajungă la 2% în anul 2013, iar pentru statele cu o economie în formare și de tranziție – respectiv 5,75% în 2012 și 6% în 2013. Constatăm că, de fapt, competiția puternică în zone geografice diferite poate determina investiții în România în următorii 15 ani din partea unor mari firme din țările cu economii mai dinamice (de exemplu, din China), motivația fiind atracția pentru costuri scăzute (*low cost*) pe piața din estul Europei, unde este situată și România. De aceea, companiile multinaționale românești de tip corporații trebuie să-și elaboreze strategii de supraviețuire în fața competitorilor în plan economic global. Sarcina este de a extinde activitățile lor pe piețele externe profitabile, indiferent de locația acestora în plan global.

Stefania Vitali, James B. Glattfelder și Stefano Battison de la Universitatea din Zürich au efectuat un studiu în septembrie 2011 prin care demonstrează că un grup exclusivist de 737 companii transnaționale (TNC) de tip corporații controlează cca 80% din cifra de afaceri a celor mai mari companii din lume, având controlul efectiv al deciziilor asupra acestora. În acest cadru, se identifică și un „nucleu dur” a 147 de mari companii care controlează direct și indirect cca 40% din cifra de afaceri a celor mai importante mari companii din lume. Nucleul este caracterizat de legături foarte puternice, ceea ce înseamnă că membrii rețelei au serioase interrelaționări cu alți membri [128, p.738].

Din investigațiile noastre se reține și observația că în economia României se manifestă tendința de *multinaționalizare*, prin prezența tot mai accentuată a marilor companii în economiile dezvoltate. De aceea, avansăm ideea că, alături de Codul de Gestiune Corporativă, în mediul economic din România, în rândul firmelor este necesar *un nou tip de management*, actualizat, odată cu intrarea în noua economie bazată pe cunoaștere. Suntem de părere că în etapa de față “crearea unui nou management”, în noile condiții economice și sociale din România poate fi o alternativă sau o variantă concretă de mai bună performanță economică națională.

Exemplificativ, am investigat domeniul agriculturii din România și, prin idei și date reținute în perioada 2011-2012 de la Ministerul Agriculturii, a fost posibil să elaborez o schiță a unui proiect de sistem managerial corporativ în sectorul productiv agricol, așa cum se sugerează în figura 2.11. Este binevenit în acest cadru să se recunoască unele asemănări ale rezultatelor, adică

să se transfere ideea și în plan european (de exemplu, în sectorul productiv agricol al țărilor vecine României, pentru tendințele pe termen mediu și lung).

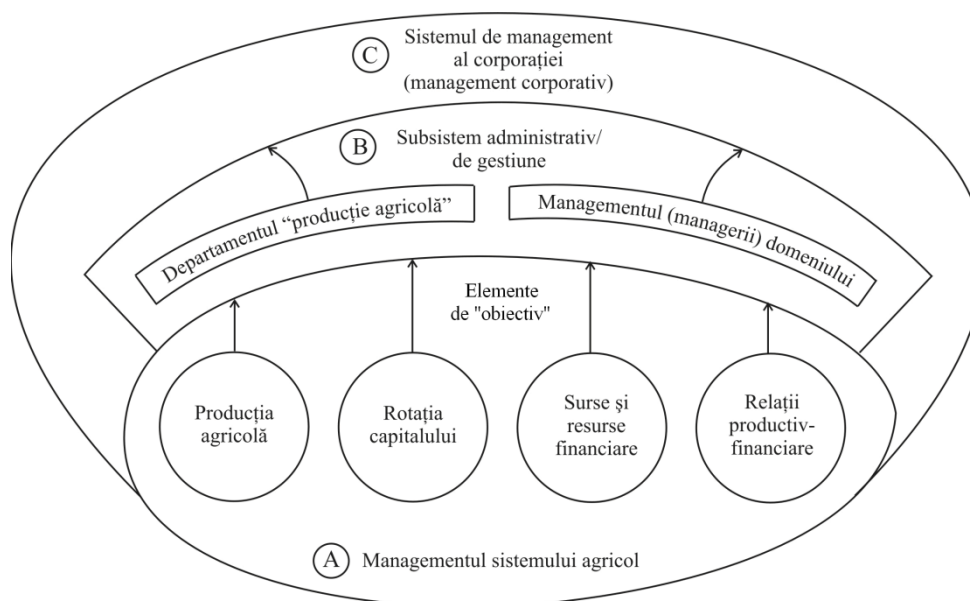


Fig. 2.11. Sistem managerial corporativ elaborat și recomandat pentru sectorul productiv agricol din România (exemplificare)  
Sursa: elaborată de autoare.

Se constată că lanțul A→B→C redat în figură arată evoluția de la managementul tradițional la sistemul de management modern prin gestiunea corporativă. O asemenea abordare „spre transnațional”, reținând elementele de bună gestiune corporativă, poate avea aplicații în noile funcții ale managementului general, practic, pornind de la „obiect” la „subiect”, cu un conținut corporativ.

Considerăm că în România, în etapele următoare (10-15 ani), în managementul general se vor cristaliza noi metode, tehnici și soluții de management corporativ.

Conform celor afirmate de Mathiesen M., 2002 ([www.encycogov.com](http://www.encycogov.com), vizitat la 22.12.2011) [118, p.23], susținem opinia că în contextul analizat, prin prezența în economiile naționale a marilor firme de tip companii transnaționale, corporații etc., gestiunea corporativă va avea în vedere cercetarea momentului “cum să se asigure, să se securizeze, să se garanteze și să se motiveze eficient managementul firmei de tip corporație folosind: mecanisme de “înnoire”, contracte tranzacționale, concepții organizaționale și o legislație nouă.

Așadar, sunt de părere că atât în capitalismul vestic european, cât și în capitalismul românesc, ar fi utilă legătura mai semnificativă a “politicianului” cu “managerul”, iar acesta din urmă să devină agent organizatoric al gestiunii corporative.

În acest fel, noul management va asigura organizarea acțiunilor umane spre obiective credibile, prin folosirea rațională a unor mijloace și resurse corporative în întreprinderi.

#### 2.4. Concluzii la capitolul 2

Din investigația științifică efectuată în acest capitol am desprins concluzii, constatări și observații în domeniu care, în principal, se referă la următoarele:

1. Sintetic, în capitolul doi am tras concluzia că gestiunea corporativă este un sistem prin care firmele din România pot fi 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.

2. Am constatat că există pericolul ca în viitor agenții economici din țările dezvoltate, care respectă regulile de gestiune corporativă, să refuze afacerile și contractele cu firmele românești care nu prevăd reguli de comportament transparent, etic și sustenabil în regim corporativ, în sfera organizării și conducerii.

3. Printr-un studiu de caz specific redat în capitolul doi am constatat *pasivitatea acționarilor din întreprinderile românești și consecințele acestei atitudini în planul gestiunii corporative*. Am descoperit că acționarii din firmele românești sunt caracterizați de o anumită pasivitate față de soarta firmelor lor, care ține foarte mult de mentalitate și de nivelul de cultură organizațională atins.

4. Am tras concluzia că se manifestă, din ce în ce mai mult, o presiune din partea societății civile românești și a colectivităților umane împotriva marilor firme de tip corporații, pentru ca acestea să respecte cel puțin cerințele sociale minime în zonele de pe teritoriul României. Exemplele concludente sunt manifestările populației împotriva explorării gazelor de șist și a exploatării zăcămintelor auro-argentifere din România de către unele corporații în folosul lor preponderent.

5. O altă concluzie constă în faptul că în România interesul pentru introducerea gestiunii corporative în cadrul firmelor este încă *scăzut*.

Principalele recomandări și contribuții științifice noi ale autoarei, în contextul analizei efectuată în capitol, se referă la următoarele aspecte:

1. Trebuie elaborate și adoptate un număr de norme comune tuturor țărilor europene din zona în care se află România, care să ofere protecție acționarilor și părților interesate din întreprinderi pe întreg teritoriul UE. În acest fel se întrevide siguranța, corectitudinea juridică și siguranța funcționării firmelor în România, bazată pe gestiunea corporativă.

2. Considerăm că în mediul economic românesc trebuie să se facă trecerea de la standardele

contabile locale la aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară.

3. Am propus, pentru prima dată în literatura din domeniu, *“remoralizarea structurilor corporative din firme și din economia locală prin depolitizare”*.

4. Am tras concluzia statistică, de mare originalitate că, în valoare relativă, *în firmele investigate din România gestiunea corporativă este aplicată în proporție de 84%, iar în valoare absolută numai 54% din total firme cunosc sau aplică gestiunea corporativă*.

5. În capitol propun ca alături de *Codul de Gestiune Corporativă*, în mediul economic din România să se practice un nou *tip de management*, bazat pe transparență și sustenabilitate.

6. Am propus 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 României, fără a influența puterea politică, cea statală și puterea legislativă în favoarea lor.

7. În capitol exprimăm părerea că în România este necesar să fie adoptate un număr de norme care să fie comune tuturor țărilor, să ofere protecție acționarilor și altor părți interesate din întreprinderi. În acest fel se garantează metodologic funcționarea firmelor bazată pe gestiune corporativă.

8. Considerăm că în cadrul gestiunii corporative din România este important să se asigure, în mod continuu, calitatea în auditurile legale prevăzute de legislația comunitară europeană. Auditurile legale trebuie să fie desfășurate pe baza Standardelor Internaționale de Audit.

9. Având în vedere că administrarea corporativă este reglementată de cadrul legal, în Republica Moldova considerăm raționale următoarele poziții: perfecționarea cadrului legal în domeniul administrării corporative; instruirea și ridicarea nivelului cunoștințelor în domeniul administrării corporative; sporirea transparenței și accesului la informațiile corporative.

### 3. DIRECȚIILE DE PERFEȚIONARE A STRUCTURILOR ORGANIZATORICE A FIRMELOR DIN ROMÂNIA PRIN GESTIUNEA CORPORATIVĂ

#### 3.1. Perfeționarea structurilor organizatorice ale gestiunii corporative în România

Pornind de la rezultatele sistematizate din observații și investigații în economia românească, autoarea tezei ajunge la concluzia esențială că doar perfeționarea “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 perfeționare, înregistrează evoluții cu etape și faze către internaționalizarea lor, ceea ce le obligă global la aplicarea gestiunii corporative [49, p.14-19].

*Faza de internaționalizare*, de fapt, arată simpla prezență în străinătate a firmei în cauză, prin comisionari, agenți, distribuitori ș.a.

*Faza de instaurare locală* în străinătate a firmelor românești presupune ca în structura organizatorică din întreprindere să se prevadă înființarea de sucursale și filiale, ceea ce implică descentralizarea deciziilor.

*Faza de multinaționalizare* arată integrarea internațională a funcțiilor firmei pe piețe transnaționale și pe piața globală. *Faza de globalizare* arată prezența firmei în structuri de tip rețea pe plan internațional în Europa și în lume. O astfel de *evoluție corporativă* a firmelor, propusă și în mediul economic românesc, necesită administrare eficientă, o bună organizare și conducere reală, practică. Numai astfel economia românească se poate articula funcțional cu celelalte structuri din economia europeană, cu economiile statelor dezvoltate.

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 românești*, spre a practica mai semnificativ gestiunea corporativă în relațiile de producție și prin contracte comerciale cu firmele performante.

Totodată, pe agenda managerilor se dovedește încă necorespunzător managementul internaționalizării întreprinderilor lor. În rare cazuri, politica internaționalizării se prezintă cu dinamică pozitivă sau prioritară pentru un număr încă redus de firme.

Pentru explicarea situației necorespunzătoare în domeniu și obținerea concluziilor comparative, în lucrarea de față am efectuat un studiu de caz, procedând în a doua jumătate a anului 2012 la investigarea exemplificativă a procesului de internaționalizare a 5 firme din România, datele fiind reprezentate în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Valori statistice medii ale indicatorilor pentru internaționalizarea/regionalizarea practicilor de gestiune corporativă (cazistică studiată de autoare pentru un grup de firme din România) (2012) (Interval pentru scoruri: 1 = min; 10 = max)

Întreprinderea/ firma/organizația/ entitatea supusă examinării/cercetării	$(\sum_m = \text{medie})$ Indicatori cvasi - formalizați pentru internaționalizarea/regionalizarea practicilor de gestiune corporativă											
	$\{M_s\}$	$\{PC\}$	$\{RM\}$	$\{LG\}$	$\{FSI\}_i$	$\{PI\}_i$	$\{IPE\}$	$\{TA\}$	$\{IM\}$	$\{LGC\}$	$\{IR\}_i$	$\{PIR\}_i$
	$\sum_m i_i$ $\sum_m im_i$	$\sum_m p_i$	$\sum_m r_i$	$\sum_m l_i$	$\sum_m v_i$ $\sum_m s_i$	$\sum_m p_{ii}$	$\sum_m ip_i$	$\sum_m t_i$	$\sum_m m_i^0$	$\sum_m g_i$	$\sum_m ii_i$	$\sum_m \delta_i$
• Firma nr.1 PANTEN SA Domeniul: producție alimentară Localizare: Pitești Dimensiune: întreprindere mijlocie	8,3 6,9	6,2	3,8	2,1	2,2 3,1	8,9	9,2	6,8	2,1	7,3	6,2	7,3
• Firma nr.2 TRANSROAD SRL Domeniul: transport rutier Localizare: Târgu Jiu Dimensiune: întreprindere mică	7,2 7,0	4,3	4,3	3,3	2,1 3,5	9,2	9,1	5,2	(1,9) (min)	6,9	3,8	8,4
• Firma nr.3 HORIZONT SRL Domeniul: media (publicitate) Localizare: București Dimensiune: întreprindere mijlocie	8,1 7,2	4,7	4,2	3,8	3,0 3,8	7,8	8,9	6,1	3,1	7,1	6,9	6,9
• Firma nr.4 DINAMIC SRL Domeniul: construcții Localizare: Deva Dimensiune: întreprindere mică	6,2 7,3	5,8	5,1	2,9	2,9 3,1	8,3	(9,3) (Max)	4,9	5,5	5,9	6,8	8,3
• Firma nr.5 SANTEX SRL Domeniul: sănătate Localizare: Băile Felix Dimensiune: întreprindere mică	8,9 7,2	7,1	4,3	4,3	2,2 3,2	7,9	8,7	5,3	2,1	7,2	7,1	7,2

Sursa: elaborată de autoare



Metoda de lucru, de investigație științifică, a cuprins identificarea, selectarea și simbolizarea unor indicatori pentru internaționalizarea firmelor și a practicilor de bună gestiune corporativă.

Menționăm că acest model de studiu de caz este unic, în premieră și nu se întâlnește un mod asemănător de investigație în literatura de specialitate. Însă rezultatele obținute arată doar ordinul de mărime adevărat, real, al procesului studiat și, cu mare certitudine, arată tendințele în domeniu. Desigur, faptul că eșantionul de 5 firme este redus are influență asupra intervalului de încredere pentru procente obținute.

În studiul de caz de față am considerat un interval al scorurilor prin note acordate pentru fiecare indicator cuprinse între [1÷10], ceea ce corespunde introducerii valorilor într-un grafic al evoluției impuse, respectiv a valorilor comandabile (*outputs*) de ieșiri.

Problema de bază urmărită a fost de a obține soluții, de a evidenția particularități pentru noi performanțe ale întreprinderilor românești care accesează și doresc intrarea în spațiul economic european, caracterizat de o gestiune corporativă ce conține cele mai bune practici manageriale.

Totodată, pentru conceptul de *performanță*, în noile condiții de gestionare corporativă a firmelor din România, am impus cerințe prestabilite precum: *eficiența* (cu referire la maximizarea rezultatelor obținute de firmă, pornind de la o cantitate dată a resurselor); *eficacitatea* (rezultatele obținute de întreprinderi trebuie să fie cele prevăzute, planificate prin aplicarea practicilor de gestiune corporativă în plan economic complementar României) și *economicitatea* (bazată pe procurarea de către întreprindere a resurselor necesare la cel mai mic cost, de pe o zonă, acum europeană, mult lărgită).

Am stabilit că introducerea gestiunii corporative în firmele moderne din România trebuie măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanță.

Practic, un indicator: *indică, arată starea dorită*, sub forma unor caracteristici pentru procesul managerial dominat de noile practici (bune, cele mai bune) din regimul de gestionare corporativă și, totodată, *indică, arată calea de urmat*, pentru a obține parametrii comandați/planificați privind procesul managerial în cauză.

Cu ajutorul indicatorilor am fixat în întreprinderi anumite repere de performanță și am investigat căile prin care se atinge performanța productiv-economică și financiară urmărită.

Rezultă că pe această bază se iau decizii pentru ca bunele practici din gestiunea corporativă a întreprinderilor să determine creșterea gradului de conștientizare a acțiunilor productive, economice, financiare, sociale ș.a. desfășurate corect și transparent în firme.

Autoarea lucrării de față a constatat că înscrierea firmelor moderne din România în cerințele gestiunii corporative, așa cum se întâlnește gestiunea corporativă în țările-membre UE din

vecinătate sau din apropierea României, este asigurată prin *dezvoltarea unui sistem specific de indicatori*, inclusiv a celor de performanță productivă, economică și financiară.

Din analizele efectuate am desprins concluzia că doar folosirea indicatorilor nu este suficientă. Am constatat că de importanță fundamentală se dovedește a fi *modul, felul* în care sunt folosiți indicatorii. Considerăm că în cazul acceptării în cadrul firmelor a procesului și practicilor aferente gestiunii corporative, este util să se treacă la folosirea *indicatorilor-cheie de performanță*. Indicatorii-cheie de performanță monitorizează performanța productivă, economică și financiară la nivelul problemelor fundamentale ale firmei, odată ce aceasta (întreprinderea) acceptă folosirea bunelor practici manageriale de natura gestiunii corporative.

Practic, cu ajutorul modelului de chestionar prezentat în Anexa 4 și a preluării unor informații din bazele de date electronizate de la întreprinderile investigate în studiul de caz, am procedat la așezarea valorilor respective pe scări cu scoruri sau note alocate de la 1 la 10. Pentru fiecare element în parte am calculat mediile valorilor înregistrate în mărimea lor naturală. Constatam că, în totalitate, din punct de vedere matematic, elementele în cauză s-au regăsit în *repartiție statistică normală*.

În principal, *grupul de indicatori cu valorile lor*, în studiul de caz de față, se prezintă după cum urmează:

- *Motivațiile schimbării* acceptate de managerii firmelor, notate cu {MS}. Se referă la următoarele: *Influențe* ( $i_1$  = avantaje comparative;  $i_2$  = factori politici;  $i_3$  = câștiguri economice;  $i_4$  = avantaje competitive;  $i_5$  = factori culturali, de cunoaștere;  $i_6$  = factori de dezvoltare) și *Motivații* ( $m_1$  = circumstanțe locale;  $m_2$  = tradiții;  $m_3$  = cultura organizațională în firmă).

- *Prioritățile-cheie* ale firmei, notate cu {PC}. Se referă la următoarele:  $p_1$  = termeni de calitate măsurați la nivel internațional;  $p_2$  = așteptări referitoare la impactul global;  $p_3$  = recunoașteri referitoare la internaționalizarea aspectelor firmei;  $p_4$  = factor de timp lung pentru introducerea internaționalizării;  $p_5$  = resurse de investiții pentru internaționalizare;  $p_6$  = acceptarea sporită de contacte internaționale;  $p_7$  = responsabilități manageriale, productive, economice și financiare noi;  $p_8$  = calitate înaltă asigurată prin toate activitățile internaționalizate.

- *Reacții manageriale* ale managerilor în cadrul firmelor, notate cu {RM}. Se referă la:  $r_1$  = acceptarea responsabilităților firmei pentru viitorul său;  $r_2$  = menținerea activităților existente productive, economice și financiare și a celor apărute datorită internaționalizării.

- *Buna gestionare a firmei*, notată cu {LG}. Se referă la următoarele:  $l_1$  = politica clară în legătură cu internaționalizarea;  $l_2$  = excelența comunicării în firmă;  $l_3$  = învingerea rezistenței unora privind introducerea de bune practici aferente gestiunii corporative;  $l_4$  = inovare managerială sporită;  $l_5$  = riscurile productive, economice și financiare calculate;  $l_6$  = „ambitiile” productive, economice și financiare ale firmei;  $l_7$  = capacitatea firmei de a intra și funcționa „în rețea” cu alții (cu alte firme din planul teritoriului național românesc și din planul european).

- *Formularea strategiei de internaționalizare pentru introducerea de bune practici prin gestiunea corporativă* în firme, notată cu {FS}<sub>i</sub>. Se referă la *Politicile instituționale* ( $v_1$  = excelență în producție și vânzare;  $v_2$  = brand puternic al firmei pe piețele globale;  $v_3$  = cercetarea inovativă globală;  $v_4$  = realizarea productiv-economică internațională în formulă proprie în firmă;  $v_5$  = resurse umane și manageriale în firmă recrutate în plan internațional și european;  $v_6$  = impactul activităților firmei în plan european și global;  $v_7$  = trânse legături cu afacerile europene și globale la *Cunoașterea mediului ambiant* ( $s_1$  = capacitatea în cercetare a tendințelor pentru viitor;  $s_2$  = atragerea de fonduri pentru cercetare;  $s_3$  = bază de date privind piața de desfacere;  $s_4$  = potențialul de recrutare și selecție a resurselor umane pentru viitor;  $s_5$  = monitorizarea resurselor umane;  $s_6$  = mobilitatea firmei;  $s_7$  = tranziția la internaționalizare a firmei;  $s_8$  = factori socio-demografici-economici care afectează firma.

- *Parteneriate internaționale* acceptate de firmă, notate cu {PI}<sub>i</sub>. Se referă la:  $p_{i1}$  = contribuțiile firmei în parteneriate;  $p_{i2}$  = strategie pentru reputația firmei;  $p_{i3}$  = creșterea capacității de avans a firmei pe mai multe căi productive, economice, financiare și de marketing;  $p_{i4}$  = contribuția firmei la reputația mediului corporativ european;  $p_{i5}$  = oportunități de acces ale altora (alte firme din România și în plan european) în structura interioară a firmei;  $p_{i6}$  = sustenabilitatea financiară a firmei;  $p_{i7}$  = exprimarea dorinței de participare în parteneriate.

- *Identificarea piețelor aflate sub bunele practici din gestiunea corporativă în plan european*, notată cu {IPE}. Se referă la următoarele:  $ip_1$  = creșterea prezenței pe piețele internaționale;  $ip_2$  = elemente de protecție a piețelor în care intră firma;  $ip_3$  = delimitarea piețelor favorabile firmei în care se aplică bune practici din gestiunea corporativă.

- *Trans-naționalizarea afacerilor* firmei, notată cu {TA}. Se referă la:  $t_1$  = stabilirea unui domeniu de afaceri internaționale în cadrul firmei;  $t_2$  = înființarea de structuri ale firmei în plan

european;  $t_3$  = păstrarea legăturilor în plan local prin parteneriate cu firme locale;  $t_4$  = parteneriate pentru cercetarea științifică în plan european.

- *Internaționalizarea managementului pentru instalarea în plan european a firmei românești*, notată cu {IM}. Se referă la:  $m_1^0$  = legături cu managementul firmelor în planul european;  $m_2^0$  = încurajarea diversității manageriale;  $m_3^0$  = multiculturalismul managerial;  $m_4^0$  = planuri de management european;  $m_5^0$  = transfer de cunoștințe manageriale în planul internațional și în cel european.

- *Domenii de gestiune corporativă la care aderă firma (cu care este de acord)*, notate cu {LGC}. Se referă la:  $g_1$  = gestiunea corporativă în plan local (pe teritoriul României în județe și în cele 8 regiuni de dezvoltare);  $g_2$  = gestiunea corporativă în plan european;  $g_3$  = gestiunea corporativă dominată de principiile manageriale corporative;  $g_4$  = gestiunea corporativă dominată de bunele practici manageriale.

- *Implementarea internaționalizării pentru introducerea bunelor practici de gestiune corporativă în firmă*, notată cu {IR}. Se referă la:  $ii_1$  = integrarea managementului firmei în alte planuri manageriale internaționale;  $ii_2$  = proceduri de integrare cu alte resurse în plan internațional;  $ii_3$  = adaptarea obiectivelor actuale ale firmei la cele europene;  $ii_4$  = bordul director preocupat în elaborarea și aplicarea strategiei pentru internaționalizarea firmei.

- *Indicatori de performanță pentru internaționalizare în vederea introducerii celor mai bune practici din gestiunea corporativă a firmelor*, notați cu {PIR}<sub>i</sub>. Se referă la:  $\delta_1$  = număr/(%) din membrii managementului de vârf care au calificări, abilități și competențe pentru a lucra în regim de organizare europeană;  $\delta_2$  = număr/(%) din membrii top managementului care au experiență managerială în companii din spațiul european, din țările dezvoltate;  $\delta_3$  = număr/(%) din angajați care avansează în funcții în firmă;  $\delta_4$  = (%) din managementul firmei cu proveniență din străinătate, din zona europeană;  $\delta_5$  = număr de domenii ale firmei care se supun internaționalizării;  $\delta_6$  = număr/(%) din angajați intrați în fluctuația forței de muncă;  $\delta_7$  = număr (anual) de vizite și contacte între firmă și alte firme în plan internațional;  $\delta_8$  = număr de țări cu care firma are contracte, parteneriate, colaborări ș.a.  $\delta_9$  = (%) din fonduri de dezvoltare-cercetare atrase în planul european;  $\delta_{10}$  = număr de parteneriate strategice ale firmei cu alte entități din zona europeană.

În studiul de caz prezentat pentru întreprinderile investigate, valorile statistice medii ale

indicatorilor identificați au fost redate într-un tabel matriceal, regăsit în Anexa 5, tabelul A 5.1. Așezarea matriceală a elementelor și valorilor a condiționat concluzii și aprecieri proprii, personale, originale cu privire la stadiul de interes a eșantionului de firme investigate științific, din mediul economic, financiar și social din România, în legătură cu practicile manageriale (bune/ cele mai bune) aferente gestiunii corporative în plan european.

- *Concluziile preliminare orizontale* ale studiului de caz sunt:

- Scorurile orizontale (notele) însumate ale firmelor investigate se regăsesc în intervalul [67,20–82,70], iar valorile medii ponderate în intervalul [4,80–5,91]. Se deduce că interesul principal, real, adevărat și prioritar pentru internaționalizare aparține firmei (5) din domeniul sănătății, iar dificultățile de aplicare a gestiunii corporative europene se regăsesc la firma (2) din domeniul transportului rutier local.

- Comparând scara intereselor firmelor în procesul de aplicare a practicilor în gestiunea corporativă se obține intervalul de (48–60%), față de nivelul ideal de 100%.

Concluzia principală a investigațiilor științifice pe care le-am efectuat în studiul de caz este: **preocupările, tendințele și interesul efectiv al firmelor din spațiul economic local (de pe teritoriul României) pentru gestiunea corporativă în plan european este nesatisfăcătoare.** Aprecierea finală a problemei investigate este de interes *nesatisfăcător*.

Mai precis, *interesul firmelor românești pentru gestiunea corporativă este de doar 46% din total.*

- *Concluziile preliminare verticale* ale studiului de caz sunt:

- Scorurile verticale (notele) în valori medii ponderate se regăsesc în intervalul [2,28–9,04]. Am observat că acest interval este extrem de lung, inclus între limitele de notare [1–10].

- Cea mai redusă reprezentare, prin scor, respectiv prin note acordate, este în legătură cu internaționalizarea managementului pentru amplasarea europeană a firmei (nota 2,28). Cu alte cuvinte, **legăturile cu managerii din zonă, acceptarea diversității manageriale, a multiculturalismului managerial, angajamentul european și transferul de cunoștințe manageriale, toate, nu înregistrează nivelul corespunzător de interes în firmele din România.**

- În schimb, se înregistrează un scor extrem de ridicat (nota medie de 9,04) în privința preocupărilor pentru identificarea piețelor extinse aflate sub bune practici din gestiunea corporativă în plan de vecinătate a țării.

Mai precis, **managerii firmelor din România nu au interes deosebit pentru felul de organizare și conducere** practicat de managerii în firmele din țările puternic dezvoltate ale Uniunii Europene, în schimb **au interes foarte ridicat pentru piețele lor în Europa de Vest.**

- *Concluziile preliminare matriciale* ale studiului de caz sunt:

- Cea mai mică valoare de scor (nota 1,9) se regăsește în cadrul firmei nr. 2 (din domeniul transportului rutier local) în legătură cu internaționalizarea managementului pentru ampalsarea europeană a întreprinderii;

- Valoarea de scor cea mai mare (nota 9,3) se află la întreprinderea nr. 4 (din domeniul construcțiilor) pentru căutarea piețelor extinse, care lucrează sub influența bunelor practici din gestiunea corporativă a firmei în plan european.

Concluziile încrucișate arată că ***firmele românești nu au mare interes pentru internaționalizarea activităților lor, însă au interes pentru piețele internaționale.***

- *Aprecierile finale ale investigației științifice* ale studiului de caz sunt:

Studiul de caz efectuat arată că **managementul internaționalizării europene a practicilor de gestiune corporativă a firmelor din România se dovedește fără interes puternic**, care să ofere amplasarea întreprinderilor într-un mediu ce să conducă spre noi performanțe.

Indicatorii, respectiv indicatorii de performanță și indicatorii-cheie de performanță identificați în studiul de caz, în contextul investigat, ***exprimă interesul încă redus, nesatisfăcător, al firmelor românești în procesul de poziționare în spațiul corporativ european, iar acceptarea bunelor practici din gestiunea corporativă europeană este la nivel minim, redus.***

În completarea investigației menționate mai sus am recurs la un segment de întreprinderi care face obiectul studiului exemplificativ de caz în acest capitol pentru un *model de dezvoltare corporativă* al întreprinderilor aparținând Patronatului Român care este o confederație formată din 55.000 de firme cu întreprinzători privați, reprezentând 24 de ramuri ale economiei naționale. Prioritatea Patronatului Român este de a sprijini membrii și partenerii prin toate mijloacele legale să obțină profit.

Se constată că an de an, cca. 95-99% dintre persoanele fizice și juridice înmatriculate în Registrul Național al Comerțului din România se încadrează în categoria întreprinderilor definite conform *Legii nr. 346/2004 cu modificările ulterioare* și în tipul de întreprinderi individuale și persoane fizice autorizate (PFA), definite conform *Ordonanței de Urgență a Guvernului României nr. 44/2008 cu modificările ulterioare*. Cele 55.000 de firme asociate în Patronatul Român au importanță majoră în economia românească, iar concluziile și propunerile pentru un *model de gestiune corporativă* a acestora au grad înalt de semnificație și posibilitate de generalizare a aplicării lor în mediul productiv-economic național, pentru obținerea sau creșterea profitului.

Confrunțați cu un mediu din ce în ce mai turbulent, marcat de o competitivitate în creștere, întreprinzătorii–manageri observă, tot mai mult, că adaptarea la mediul de afaceri și fructificarea

oportunităților oferite de acesta presupune o abordare strategică a acțiunilor ce vor fi desfășurate cu scopul câștigării unei poziții favorabile în cadrul pieței. Ca urmare, *planificarea*, chiar în economia de piață, redevine instrumentul principal, folosit pentru atingerea acestui scop și pentru identificarea surselor de avantaj competitiv [24, p.25].

Planurile și acțiunile pentru gestiunea corporativă eficientă a firmelor din România au particularități oferite de metodele de analiză a *datelor manageriale obținute din multisurse*. În procesul decizional din cadrul managementului general este necesar, ca atare, să se elaboreze metode moderne de recunoaștere analitică a datelor din mai multe surse [85, p.58-62].

Datele din multisurse folosesc la organizarea și conducerea firmelor, la elaborarea așa numitului *benchmarking managerial*. Descrierea statistică a datelor arată posibilele abateri ale metodelor de management de la o logică folosită de firmă pentru funcționarea în regim de gestiune corporativă.

Sintetic, am fundamentat și avansăm următoarele *recomandări preliminare*:

- se impun măsuri de îmbunătățire a legislației românești și reglementărilor care se referă la gestiunea corporativă;
- este necesară impulsivitatea firmelor pentru aplicarea efectivă a legilor și reglementărilor existente în România, în domeniul gestiunii corporative;
- recomandăm punerea unui accent puternic pe dezvoltarea sectorului privat cu structuri eficiente de proprietate și control, care răspund mai eficient cerințelor de gestiune corporativă;
- trebuie elaborat și aplicat *un model mai clar de Plan de perfecționare a gestiunii corporative* în firmele naționale.

Odată cu accesul la cotare în Bursă, firmele ar trebui să prezinte interes în acceptarea aplicării unui *Cod voluntar de gestiune corporativă*. Desigur, acționarii din firme trebuie să aibă drepturi și tratament echitabil, iar tranzacțiile abuzive cu părți aflate în relații speciale trebuie controlate și monitorizate.

Un rol major atât la momentul actual, cât și în viitor îl are auditul intern în baza gestiunii corporative a firmelor din România. Credibilitatea raportărilor contabile interne trebuie să fie obținută prin transparență. Ca atare, controlul și managementul riscurilor sunt măsuri interne, proprii firmei. În rândul firmelor am constatat că auditul intern sprijină efectiv managementul și bunele practici de organizare și conducere corporativă în entități [78, p.66].

În România, firmele nu au încă în structurile lor comitete distincte pentru audit intern. Nici întreprinderile publice (cu excepția celor din domeniul bancar public) nu au astfel de comitete. Excepție face Ministerul Finanțelor Publice în cadrul căruia funcționează Comitetul pentru Audit

Public Intern (CAPI). Precizăm că, de fapt, comitetele de audit nu au puteri executive, însă au posibilitatea de a întreba și a cere explicații de la membrii CA și să obțină informații asupra problemelor dificile din întreprindere.

În practica managerială românească, din perspectiva organizării și conducerii corporative, prin aplicarea de “bune practici”, se constată că este utilă, ca exemplu de la care se poate învăța din greșeli, luarea în atenție și explicația prăbușirii gigantului Enron, una dintre cele mai mari firme de tip corporație din SUA, din cauza problemelor create de audit. Astfel de situații pot să apară și în România, în cazul unor firme mari. De aceea, învățarea din experiență este folositoare în știința economică și în management.

Se reține faptul că, în exemplul dat mai sus, firma Arthur Andersen, care asigura în mod obișnuit consultanță pentru compania Enron, efectua concomitent, doar ea, audit intern și audit extern, la care se adauga și activitatea de consultanță. Aceste 3 activități derulate de o singură firmă de consultanță nu s-au dovedit benefice din cauza nerespectării independenței auditorilor și a ascunderii realității unor date contabile ale firmei. S-au tras concluzii și recomandări care au condus la falimentarea firmei auditate, însă și la dispariția în cca 60 de zile a firmei de consultanță Arthur Andersen.

Așadar, 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, mai ales în cazul în care se înregistrează legături cu elementele de audit intern. În acest cadru, pentru perfecționarea gestiunii corporative recomandăm acțiunea de *auditare compusă* (internă și externă), în faze și etape de introducere a gestiunii corporative în întreprinderi.

Pe de altă parte, afirmăm ca în viitor să se aibă în vedere și să se pună accent deosebit pe creșterea valorii întreprinderii cu ajutorul gestiunii corporative. Ministerul Economiei din cadrul Guvernului României, în cadrul unei sesiuni de dialog și dezbateri din 21 noiembrie 2013, a reamintit intenția de a identifica și a simplifica barierele, obstacolele și greutățile cu care se confruntă mediul de afaceri. Departamentul pentru Întreprinderi, Mediul de Afaceri și Turism a trecut la elaborarea și implementarea unor indicatori calitativi și cantitativi de monitorizare a managementului firmelor, cu intenția de largă introducere a gestiunii corporative.

De exemplu, în opinia specialiștilor care au efectuat un studiu de evaluare a percepției instituțiilor administrative publice la momentul actual se întâmpină unele greutăți care deranjează întreprinderile din România în legătură cu introducerea în comportamentul lor a gestiunii corporative. Din rândul problemelor cu care se confruntă firmele, în baza studierii a 505 subiecți (întreprinderi) care au răspuns la 220 de întrebări (cu o eroare standard maximă de calcul de  $\pm 3,43\%$ ), se rețin următoarele: nivelul impozitelor și taxelor este foarte ridicat (78,40% din



total firme arată acest obstacol în funcționarea lor corporativă); un procent de 68,50% din total firme sunt nemulțumite de schimbările frecvente și imprevizibile în politici, legi și reglementări de natură economică; macro-instabilitatea deranjată de inflație, rata de schimb valutar etc. afectează 60,50% din total subiecți/firme chestionate. Totodată, conflictul de interese cu reprezentanții statului, infraționalitatea, furtul și lipsa de ordine ori practicile concurențiale necinstite sunt serioase bariere/obstacole în introducerea gestiunii corporative.

Sondajul la care ne-am referit mai sus arată că 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.

Partea cea mai gravă a concluziilor studiului este cea care arată că în anul 2013 firmele, în proporție de 62,80%, consideră că mediul de afaceri din România este mai descurajator decât cel din 2010 și că mediul de afaceri este supus acțiunii cumulate a unui număr mare de obstacole de mărime mare și foarte mare, care persistă de o lungă durată de timp.

Avansăm concluzia că acțiunile incorecte în rândul firmelor din România se datorează funcționării acestora în mediul caracterizat de nesiguranța economică, atunci când au loc presiuni inadecvate din partea acționarilor.

*Un model al gestiunii corporative ideale* într-o firmă ar asigura satisfacerea cerințelor angajaților, furnizorilor, clienților, investitorilor, distribuitorilor ș.a. De aceea, suntem de părere că gestiunea corporativă nu reprezintă în firme un supliment organizatoric birocratic ci, este un instrument de management strict necesar la momentul actual.

Din investigațiile științifice proprii rezultă că în România, deopotrivă întreprinderile mici, mijlocii și cele mari, corporațiile sunt obligate prin lege să aibă în atenție factorul denumit „responsabilitate socială”. Toate firmele românești au responsabilități sociale naționale, deoarece activitățile lor se desfășoară în țară, pe teritoriul național, iar afectările sociale în urma activităților lor productiv-economice se regăsesc în România. Orice metodă de organizare și conducere trebuie însă să țină cont de conținutul, rolul și consecințele responsabilității sociale în firme. Pentru a vedea, comparativ, care este situația în domeniu în firmele din România, de exemplu, am observat că în Marea Britanie preocuparea și grija pentru răspândirea conceptului de gestiune corporativă este garantată de definiții regăsite ca obligatorii în standardul de tip ISO FDIS 26000. Conținutul standardului amintit constă în conștientizarea faptului că procesul decizional din întreprinderi trebuie să țină cont de responsabilitatea socială reală pentru consecințele față de nevoia de bunăstare a oamenilor.

Angheluță Alin Valentin (2011) în lucrarea “Responsabilitatea socială corporatistă –

delimitări conceptuale” arată că dezvoltarea economică din ultima jumătate de secol a determinat pe plan mondial nu doar efecte pozitive, ci și efecte negative. Responsabilitatea socială a companiilor (RSC) constituie, începând din anii '60–'70 ai secolului trecut, odată cu ascensiunea companiilor multinaționale, *o nouă filozofie în afaceri*, care pune accentul pe necesitatea de a privi dincolo de scopul final principal al întreprinderii (satisfacerea clienței, în vederea maximizării profitului) [3, p. 21-22].

Banca Mondială vede în responsabilitatea socială a companiei un angajament al acesteia față de stakeholderi și, totodată, un instrument prin care poate fi îmbunătățită situația comunităților locale în care întreprinderea își desfășoară activitatea. UE este și ea interesată de dezvoltarea și implementarea conceptului de (RSC), acesta fiind parte a Strategiei Europa 2020 pentru creșterea economică sustenabilă.

OCDE a militat pentru îmbunătățirea transparenței și eticii în afacerile internaționale, elaborând patru documente privind (RSC) [180]: Principiile Guvernării Corporatiste, Ghidul pentru companiile multinaționale, Convenția anti-mită și Principiul Poluatorul Plătește. De exemplu, *contabilitatea socială* este un concept ce desemnează măsurarea efectelor sociale și de mediu ale activității economice a companiei și presupune dezvoltarea unor metode, tehnici și instrumente de raportare adecvate.

Autoarea tezei observă că în rândul firmelor din România, dacă se dorește să existe un mediu sănătos de producție și afaceri, ar trebui ca din punct de vedere social să se înregistreze situația de *responsabilitate teoretică socială maximă*.

Se deduce ușor că este utilă conștientizarea evoluției responsabilității sociale corporative din punct de vedere teoretic, practic, efectiv în firme, indiferent de mărimea și importanța lor în sistemul economiei naționale și, prin extensie, în țările vecine așa cum rezultă din figura 3.1.

Răzvan Amariei în publicația “Capital” (București, 12 februarie 2014) arată că, potrivit datelor Eurostat, capitala României, București, se află pe locul 76 din 264 de regiuni europene din punctul de vedere al produsului intern brut (PIB)/ cap de locuitor calculat pe baza puterii de cumpărare [77, p.2].

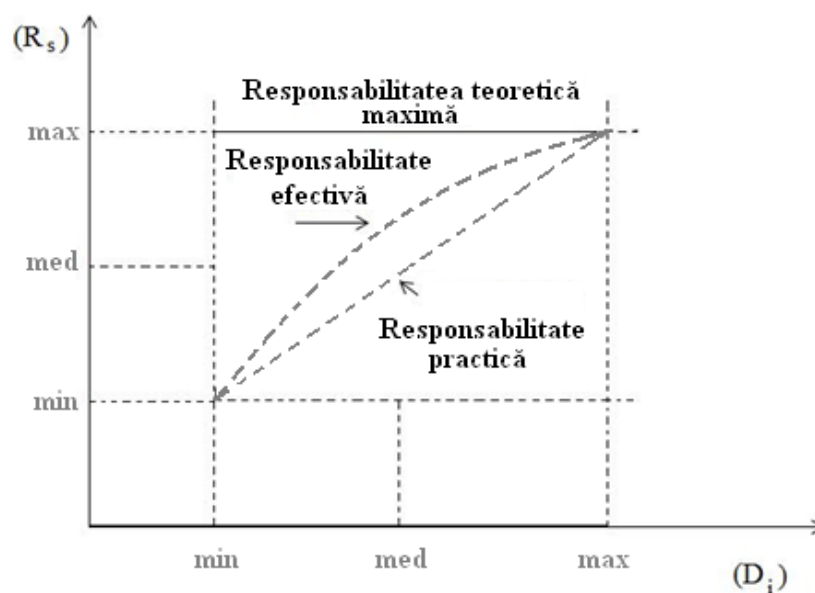


Fig. 3.1. Evoluția responsabilității sociale corporative teoretice, practice și efective în firmele mari din România

$(R_s)$  = responsabilități sociale corporative;  $(D_i)$  = dimensiuni ale firmelor.

Sursa: elaborată de autoare

Câteva constatări comparative, din perspectiva gestiunii corporative, înfățișează următoarele concluzii și realități: față de media nivelului PIB/ cap de locuitor din UE, Bucureștiul înregistrează nivelul de 111% (peste medie, în fruntea clasamentului se află doar Praga cu 172% și Bratislava cu 176%); cele mai sărace regiuni din UE se află în Bulgaria (cu 6,5-7 mii euro/cap de locuitor) și în România (regiunea Nord-Est cu 7 mii euro/cap de locuitor și regiunea Sud-Vest Oltenia cu 8,8 mii euro/cap de locuitor), în timp ce pe locuri fruntașe se regăsesc Londra (80 mii euro/cap de locuitor), respectiv Luxemburg (cu 65 mii euro/cap de locuitor) [193].

În acest caz, *responsabilitatea socială corporativă revine, în mare parte, din felul de organizare și conducere a conglomeratului*, caracterizat de viziune și perspectivă pozitivă, de bună credință pentru voința socială locală. Se constată că *responsabilitatea socială corporatistă* nu se confundă cu sponsorizarea sau filantropia corporatistă. Aceasta (responsabilitatea socială corporatistă) se bazează pe viziuni și pe programe de integrare a întreprinderii în obiectivele fezabile de management și marketing modern și eficient [65, p.26-31].

Alt exemplu se reține dintr-o analiză din 3 august 2011, din publicația "Adevărul", Craiova, în care se arată că OMV Petrom S.A. cere statului român despăgubiri de mediu pentru platforma petrolieră Doljchim Craiova, după ce a închis combinatul și a trimis sute de oameni în șomaj. Doljchim Craiova avea în anul 2009 un număr de 1100 de salariați, iar în 2011 a ajuns la numai 300 de angajați care au avut ca sarcini doar întreținerea instalațiilor care au mai rămas. În timp ce instalațiile din Combinatul Petrochimic de la Craiova sunt tăiate și date la fier vechi, iar clădiri

întregi sunt puse la pământ, OMV Petrom cere despăgubiri pentru decontaminare.

În opinia autoarei, problema asigurării transparenței economico-financiare este esențială în complexul de condiții și factori care influențează buna funcționare a firmei. Considerăm, de asemenea, că este de importanță covârșitoare definirea unui *Cod etic al întreprinderii*, care să fie făcut public (publicat, difuzat, diseminat), vizând funcționarea organizațională fezabilă a firmei. Transparența este evaluată prin cunoașterea conținutului rapoartelor periodice asupra activităților întreprinderii, în baza standardelor de raportare. Evaluarea programelor de investiții sociale susținute de firme în plan local trebuie să fie urmată de publicarea rezultatelor obținute.

Tot pentru viitor, pentru perfecționare recomandăm acțiuni de *schimbare de mentalitate managerială*, pentru o gestiune corporativă serioasă a firmelor moderne din România. Am constatat că introducerea practicilor de asigurare internă a calității managementului în firmele moderne trebuie să facă față unui număr important de factori interni și externi. Modificările pentru perfecționare și aplicarea bunelor practici manageriale corporative se pot face, în aprecierea autoarei, numai în măsura în care, așa cum am mai amintit în lucrarea de față, există agenți ai schimbării.

Termenul *agent de schimbare* a fost introdus prima dată în literatura și gândirea economică și managerială în anul 1947 de către specialiști de la Laboratorul Național de Pregătire Profesională (*National Training Laboratory*) din Marea Britanie [120]. Acesta (termenul *agent de schimbare*) caracterizează angajatul care joacă rolul de sprijin al schimbărilor în procesele din firmă, în sens larg și în sens restrâns. Cei ce promovează schimbările pentru perfecționarea gestiunii corporative pot fi: agenții externi și agenții interni. Oamenii, angajații, având noi roluri în structurile schimbate ale firmei, sunt regăsiți într-o nouă rețea mai puternică, mai dezvoltată a unor funcții specifice pentru introducerea gestiunii corporative.

Considerăm că acceptarea în firme a agenților externi de schimbare este crucială, de fapt, aceștia jucând rolul central în transformări pentru obținerea avantajelor competitive. Cei ce sprijină inovarea, respectiv schimbarea în firme, prin apariția noutății, inclusiv a celei manageriale, pot fi considerați *promotori*.

Este util, în aprecierea autoarei, să se facă distincție între agenții de schimbare, care au roluri de *promotori de expertiză* (expert promotor), și cei ce au roluri de *promotori de putere* în firmă. În egală măsură, considerăm că este utilă identificarea potențialului de schimbare pentru perfecționare, care să garanteze introducerea gestiunii corporative în firmele în cauză în procesele manageriale. A decide în privința dezvoltării calității managementului în firmele moderne este o operațiune de perfecționare desfășurată de o „echipă de proiect de schimbare”, având responsabilitatea identificării direcției strategice de funcționare fezabilă în viitor a

întreprinderilor. Echipa este constituită din agenți de schimbare.

O direcție importantă de perfecționare se recomandă a fi aplicată în planurile de *gestiune corporativă a crizelor*. În mod obișnuit, funcționarea corporativă este introdusă în firme printr-un tip de gestiune corporativă. Am observat din analizele efectuate asupra întreprinderilor din Patronatul Român că este mai simplă introducerea gestiunii corporative *în firme stabile* din punct de vedere structural, organizatoric și funcțional față de firmele aflate în criză [181].

Este posibil ca pentru anumite intervale de timp în întreprinderi să se manifeste semne de criză sau să aibă loc crize efective. În condițiile de criză, diferite categorii (grupuri) de colaboratori administrativi sunt atrași în soluționarea sarcinilor anticriză în măsură diferită. Cea mai puternică încărcătură psihologică și organizațională cade pe umerii conducătorilor subdiviziunilor (secții, sectoare, complexe) [10, p.15]. Însă rolul principal în așa situație revine managerului general. Una din funcțiile managerului general este convingerea echipei în posibilitatea de depășire a crizei, menținerea în echipă a capacității de lucru. Procesele de criză în organizație impun managerului sarcina de a modifica structura și sistemul de gestiune. Aceasta e una din cele mai dificile și mai responsabile funcții ale managerului general.

Subalternii pot executa funcțiile de cercetare, modelare și proiectare. Dar a decide, a impune implementarea, a depăși nemulțumirea lucrătorilor la toate nivelurile – aceasta o poate face numai managerul general [11, p.98]. Pentru clarificarea și pronosticarea caracteristicilor dinamice ale elementelor mediului de afaceri al organizației economice în stare de criză trebuie precizată componența, esența și conținutul unor asemenea elemente în cadrul sistemului „organizație-macromediu–mediu de afaceri” [12, p.191].

De aceea, concluzionăm că gestiunea corporativă este dificilă a fi introdusă în firmele aflate în criză. În schimb, suntem de acord că este obligatorie introducerea gestiunii corporative în fazele *postcriză ale firmelor*. Atunci când într-o firmă sau în rețeaua de firme apar situații de criză se impune *planificarea pentru menținerea structurilor productiv-economice la un anumit nivel de siguranță* în funcționare și se procedează la minimizarea consecințelor.

Crizele în firme sunt evenimente naturale, accidentale sau intenționate, având impact sever asupra oamenilor, asupra proprietății și mediului ambiant. Consecințele crizelor sunt dependente de mărimea firmei, calitatea managementului sau de poziționarea întreprinderii pe piață. Gestiunea corporativă, în context, presupune introducerea acțiunilor de reducere a riscurilor, respectiv de combatere a crizelor. În perioadele stării de criză din unele sectoare ale organizației are loc reducerea de câteva ori a cererii la anumite grupe de articole, reducerea exportului, majorarea prețurilor la piesele de completare, materiale și resurse energetice, fluctuația cadrelor, tensiuni sociale, stagnarea cercetărilor științifice, însușirea noilor produse etc. Gestiunea

anticriză specială se concentrează anume asupra acestor sectoare problematice cu scopul aducerii lor în stare de echilibru [13, p.189].

Totodată, considerăm că sunt necesare scenarii pentru managementul corporativ al crizelor, însă acestea trebuie susținute prin bugete minimale adecvate. Gestiunea prevenirii crizelor în firme poate fi realizată cu ajutorul unui plan de gestiune corporativă efectivă a acestora. Am observat că în firmele moderne, în plan național, din România și în cel european și global, se dovedește utilă existența unui *Plan de gestiune a crizelor*.

O responsabilitate importantă a președintelui unui bord director dintr-o firmă este planificarea. Dacă întreprinderea are deja un plan strategic, sau dacă acesta ar trebui să fie elaborat, atunci el trebuie să fie alăturat planului de bază al firmei ca atare. De fapt, managerul trebuie să se asigure că planul este bun și reprezintă un instrument de lucru real în legătură cu funcționarea firmei.

Un plan, pentru a contribui la perfecționarea gestiunii corporative, trebuie să răspundă la cel puțin următoarele cerințe: să confirme o puternică viziune referitoare la funcționarea fezabilă a firmei, să opereze cu date semnificative și să prilejuiască existența și organizarea unei echipe de lucru. Planul firmei, în contextul gestiunii corporative, devine pentru manager *o hartă de lucru*, caracterizată de schimbare activă. Monitorizarea progresului întreprinderii prin perfecționarea gestiunii corporative, în raport cu prevederile planului, este activitatea de bază în rândul managerilor firmei. Modificările în mediul exterior al firmei, precum și intrările (*inputs*) tehnologice, influențează gestiunea corporativă a firmelor moderne. În mod fericit, învățarea organizațională aferentă gestiunii corporative în firme este o direcție de viitor pentru perfecționare [63, p.149].

Uneori, pentru introducerea gestiunii corporative în firme este necesară explicarea legăturii dintre sistemul informațional de cunoaștere economică, managerială și sistemul uman de cunoaștere generală. Caracteristicile moderne ale cunoașterii manageriale se referă la bunele practici de gestiune corporativă. Responsabilitatea socială în firmele din vestul european dezvoltat este mai mare decât responsabilitatea similară din firmele din România și din cele din apropierea României. Parametrii organizaționali arată concentrarea socializării angajaților și a firmei în modelul gestiunii corporative din economia locală.

Suntem de părere că în mediul economic din România *socializarea în firme nu atinge niveluri acceptabile* pentru ca acest aspect să ajute la formarea unui climat de ansamblu favorabil gestiunii corporative, care să sprijine introducerea bunelor practici manageriale. Dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se găsește un raport de tipul „om–mediu”, fie că e vorba de mediul

înconjurător, economic sau social [45, p.114].

Pentru ca dezvoltarea să devină durabilă, este necesar a implementa modelul de creștere economică a țărilor dezvoltate tehnologic cum ar fi Cehia, Slovenia și Ungaria, unde majoritatea forței de muncă este angajată în sectorul serviciilor: știință, tehnologii informaționale, sectorul de producere fiind deservit de un număr redus de angajați, dotați cu sisteme tehnologice avansate [85, p.111]. Pentru domeniul tehnologiilor de înaltă performanță, atrase de firmele românești, necesare în „industrializarea informațională a fluxurilor productive”, avansăm ideea construirii unui plan specific de gestiune corporativă.

În acest cadru, pornind de la date din intrări, procesări și ieșiri, o bună gestiune corporativă ar trebui să conducă la *învățarea organizațională dinamică*. Este cert că în întreprinderile românești trebuie accelerată ajungerea la starea de reală învățare organizațională dinamică, dominată de bunele practici pentru organizarea și conducerea competitivă a firmelor.

Perfecționarea structurilor de gestiune corporativă în firmele moderne se referă și la restructurarea Bordului Director (BD) pentru eficientizarea organizării și conducerii. Activitatea centrală a (BD) asigură în firmă conducerea adecvată. Acesta trebuie să numească, să controleze și, după caz, să înlocuiască directorul general al întreprinderii. În egală măsură, (BD) trebuie să decidă cât timp și ce efort se alocă în întreprindere unor activități precum: formularea strategiei; elaborarea politicilor; asigurarea responsabilității supervizare și monitorizare.

Se observă că în firmă se poate întâlni centrarea activității *pe conformare* (pe trecut și prezent) sau *pe performanță* (centrarea pe viitor). Bordul Director (BD) devine corporativ dacă ține cont de realitățile mediului în care se regăsește și funcționează firma. Bordul director (BD) reprezintă structura decizională în firmele moderne din prezent. În mediul economic și de afaceri din România, potrivit rezultatelor investigațiilor noastre, se întâlnesc încă *suprapuneri de concepții și de mentalitate* în privința diferențelor dintre CA și conducerea executivă dintr-o firmă. Într-o astfel de situație, este necesară stabilirea responsabilității integrate a Bordului Director corporativ central, prin introducerea gestiunii corporative, așa cum se observă în figura 3.2.

Din observațiile și aprecierile autoarei privind implicarea Bordului Director (BD) al firmei în responsabilizarea corporativă a activităților economice se constată rezultate bune obținute pe baza aplicării bunelor practici de management prin gestiunea corporativă [60, p.73].

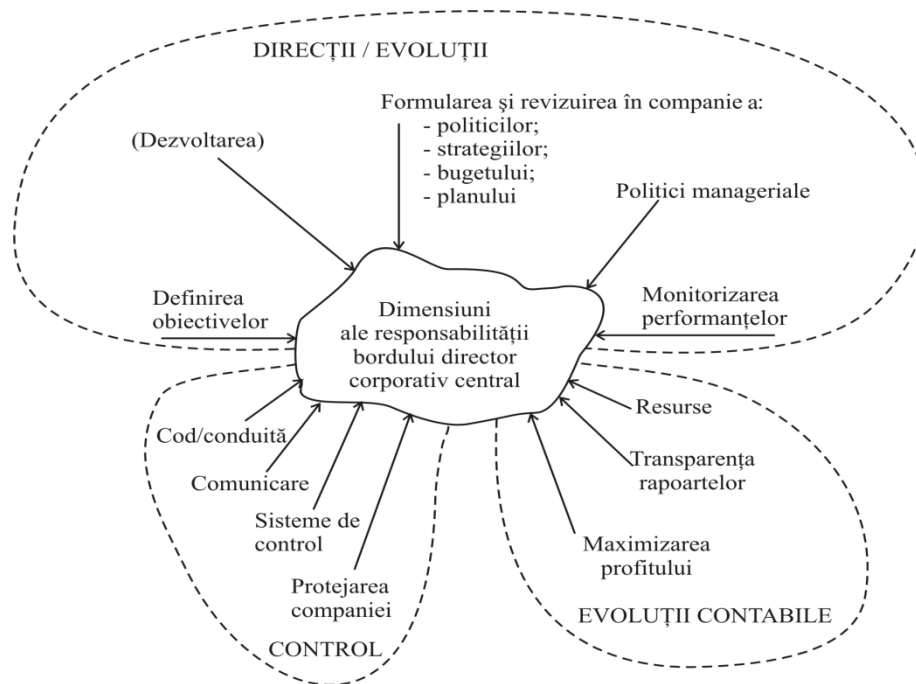


Fig. 3.2. Stabilirea responsabilității integrate în firmele din România prin introducerea gestiunii corporative

Sursa: elaborată de autoare

De fapt, rezultatele bune ale afacerilor pe baza aplicării bunelor practici de management prin gestiune corporativă sunt efectele viabile economice, sociale și asupra mediului.

Principala responsabilitate a directorilor, Bordului și Consiliului director se concentrează asupra firmei, acționarilor. Pe această bază, considerăm că în România îmbunătățirea organizării gestiunii corporative, în planul regiunilor de dezvoltare, impune adaptări ale concepțiilor moderne de management general bazat pe o nouă cunoaștere [60, p.111]. Prin perfecționare este necesar să se stabilească cel puțin un mecanism de control și autocontrol pentru prevenirea conflictului de interese în rândul managerilor (în organizarea și conducerea firmelor) în defavoarea acționarilor. Organizarea gestiunii corporative este considerată ca fiind „bună” atunci când se creează cadrul pentru a se acționa cu corectitudine, fără corupție, fiind dovedit simțul de răspundere și competența în afacerile și viața întreprinderii.

Un număr destul de mare de organizații se ruinează din cauza gestiunii lor ineficiente. În acest caz, principalele metode de asanare financiară a unor asemenea organizații sunt modificarea procedurilor de gestiune în scopul de a găsi căile și posibilitățile de utilizare în primul rând a rezervelor economice interne [61, p.112]. Asanarea (lecuirea, însănătoșirea) este un sistem de măsuri de stat și bancare pentru prevenirea falimentului întreprinderilor, îmbunătățirea stării lor financiare, prin intermediul creditelor, reorganizării, modificării formei produsului



fabricat sau alte modalități [62, p.122]. Practica de efectuare a asanării financiare a organizațiilor cu diverse genuri de activitate a permis determinarea unor scheme tipice de acțiuni administrative asupra anumitor elemente ale procesului de afaceri în cadrul organizației [8, p.15-29]. În condițiile relațiilor de piață, organele de stat, de asemenea, trebuie să intervină, aplicând diverse pângii de reglementare a activității economice [58, p.72-88]. Diagnosticul sistemului managerial al întreprinderilor în dificultate se bazează pe o metodologie specifică, în care sunt aplicate elementele, criteriile și principiile de constituire a subsistemelor acestuia, ce-și lasă amprenta pe funcționarea lui [9, p.214]. Una din caracteristicile de bază ale managementului este abilitatea de a lua decizii bune, de a deosebi o decizie rea de o decizie bună. O decizie este bună atunci, când cel care a luat-o înțelege bine contextul, obiectivele, variantele, alternativele posibile și o serie de consecințe posibile ale deciziei [56, p.289].

Bunele practici corporative și întreprinderile moderne depind în funcționare de felul în care sunt proiectate structurile lor organizatorice. O întreprindere “puternică” are un nivel de integrare complexă și nu numai o simplă corespondență între sub-structurile sale organizatorice. Firmele puternice din România, corporațiile își perfecționează, modifică și adaptează periodic structurile lor organizatorice, având în vedere că este evitat caracterul provizoriu al oricărui tip de organizare și conducere.

Pe de altă parte, managerii corporațiilor realizează legătura dintre puterea managerială și disciplina de execuție a producției, bazată pe planuri strategice de lucru și desfacere. Aceste constatări arată că managerii actuali din întreprinderile din economiile dezvoltate, inclusiv din corporații, nu practică organizarea și conducerea *statică*, introdusă forțat în firmele productiv-economice, sociale ș.a., ci apelează, frecvent, la adaptări ale structurilor organizatorice, inclusiv acceptând gestiunea corporativă *dinamică*.

Buna practică managerială pornește de la idei despre organizare și conducere și ajunge la norme ideale de management modern aplicat, care sunt folosite ca bază metodologică spre a introduce gestiunea corporativă în firme. În unele întreprinderi, organizarea și conducerea sunt concepute și desfășurate cu totul provocator, pe baze manageriale speculative. O astfel de situație este acceptabilă în cadrul progresist al managementului inovativ. În schimb, suntem de părere că „anarhismul” introdus voit în organizare și conducere trebuie depistat în firmă și combătut cu ajutorul gestiunii corporative.

Confuziile referitoare la sarcinile managementului și ignorarea laturilor teoretice, metodologice și practice ale organizării și conducerii afectează situația tehnologică a firmei, considerată entitate “industrială”. De aceea, felul organizării și conducerii în firme suferă redimensionări premanente și adaptări. Conducerea corporativă a muncii, de exemplu, este o

activitate legată de stadiul cel mai simplu al producției în firmă. Conducerea comună a muncii și controlul producției sunt, împreună, cele ce asigură transpunerea în practică a principiului socializării în întreprindere. Pentru a introduce bunele practici manageriale corporative în întreprinderi, managerii trebuie să dovedească o minimă capacitate și experiență de conducere și control a entităților în cauză. Planul unui manager care acceptă gestiunea corporativă este considerat rațional în măsura în care se ajunge la folosirea adecvată a mijloacelor și resurselor destinate obținerii profitului.

Totuși, în întreprindere managerul lasă să se petreacă și mersul natural al producției pe căi accidentale, ciclice. Un anume „imprevizibil rațional” se întâlnește întotdeauna în firme, companii, organizații ș.a. În fond, multiplicarea și extinderea relațiilor manageriale corporative contribuie la introducerea autocontrolului rațional în întreprinderi. De aceea, pentru aplicarea gestiunii corporative, suntem de părere că este util să se elaboreze un *sistem de referință pentru concepția produsului* (așa-numita “arhitectură” a produsului), să se stabilească tehnologiile și strategiile care să fie folosite pe platforme productiv-economice integrate.

Întotdeauna firmă se va manifesta cel puțin un decalaj de timp de aplicare între diferitele aspecte practice ale gestiunii corporative și direcția în care există tendința să avanseze întreprinderea. De exemplu, constituirea platformelor industriale (productiv-economice) strategice arată legătura dintre activitățile și forțele de organizare și conducere individuale cu cele „naturale”, care se petrec de la sine, în cadrul firmelor. Produsul întreprinderii este rezultatul care semnifică raționalitatea gestiunii corporative aplicate în cadrul producției, iar nivelul științific al concepției produsului este apreciat cu ajutorul managementului calității.

În ultimă instanță, considerăm că gestiunea corporativă introdusă în firmele moderne îmbunătățește funcționarea lor în mediul productiv-economic actual, național. Organizarea și conducerea reprezintă acum un anume „capital managerial” nou. Elementele de știință managerială tradițională sunt înlocuite cu acest capital al elementelor noi de gestiune corporativă.

După părerea noastră, perfecționarea gestiunii corporative și bunele practici de organizare și conducere determină formarea unei *conștiințe productive colective*, acordând atenție eficienței organizării și conducerii și nu descoperirii conjuncturale a unei anumite organizări ori forme de conducere.

### **3.2. Model integrat de gestiune corporativă aplicabil firmelor din România**

În firmele complexe moderne cel mai complicat aspect se dovedește a fi cel al elaborării unui *model integrat de gestiune corporativă aplicabil în întreprinderea generică, standardizată*.

Considerăm că, de fapt, integrând funcționarea în regim tradițional a firmei, alături de gestiunea corporativă în mediul economic din România, se creează baza pentru un model nou de management eficient. În mediul economic, talentul managerial este cel care ajută la desfășurarea de activități în privința gestiunii corporative.

Modelul de gestiune corporativă are ca intrări (*inputs*) elemente obișnuite, tradiționale de activitate productivă, economică și de afaceri.

În mod deosebit se remarcă intrarea (*input*), reprezentând *funcționarea firmei*, care presupune obținerea profitului maxim, ce se referă la bunăstare și protecția mediului în care lucrează întreprinderea.

O întreprindere care intenționează să introducă gestiunea corporativă are nevoie de un *ghid de aplicație*, un *document de orientare* pe baza căruia să își formuleze strategii și tactici pentru noul management sustenabil. Cu alte cuvinte, *are nevoie de un model*.

De aceea, în rândurile de față schițăm un astfel de model cu repere sau jaloane pentru managerii care conștientizează că trebuie să se alinieze la cerințele de absolută actualitate în domeniul organizării și conducerii corporative.

Pentru perfecționarea viitoare în domeniu s-a elaborat o *schită de proiect de gestiune corporativă* în plan *național* pentru firmele moderne redată în figura 3.3.

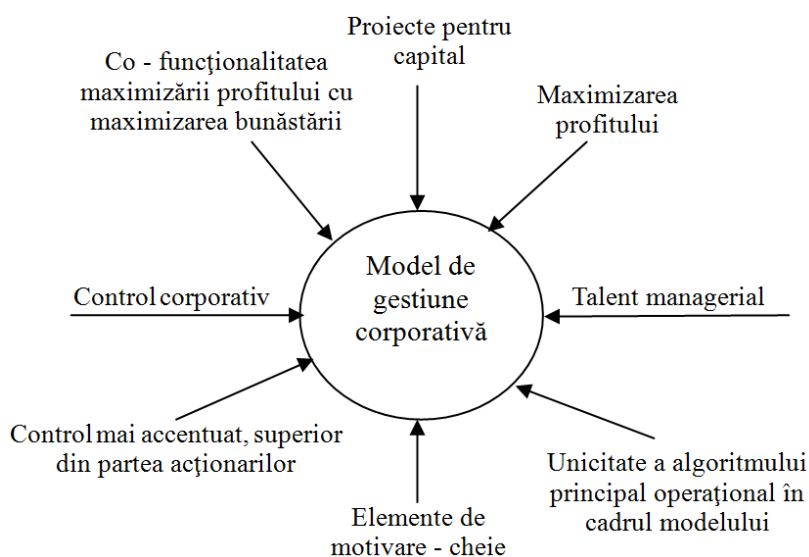


Fig. 3.3. Model general elaborat de autoare pentru gestiunea corporativă a firmelor din România  
Sursa: elaborată de autoare

În cadru investigației am cercetat științific posibilele orientări viitoare ale activității firmei,

care să fie cuprinse într-un astfel de document de unde rezultă, ca exemplu, că pentru firmele din România, ca țară-membră a UE, am creat condiții de aplicare a gestiunii corporative în plan național, dacă este aprobat *Documentul-cadru de reglementare* propus în figura 3.4.

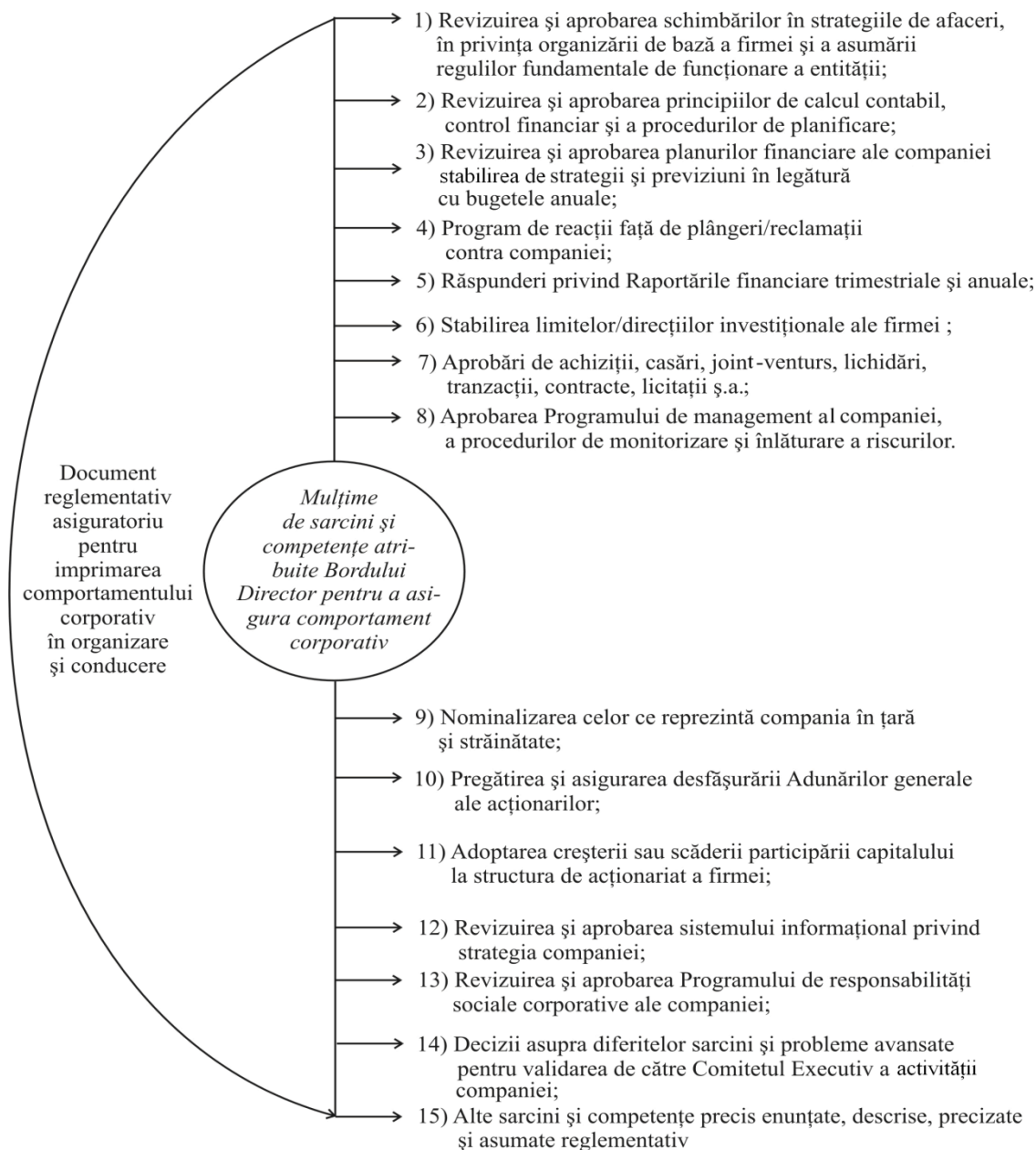


Fig. 3.4. Elemente ale Documentului de reglementare a organizării și funcționării Bordului Director al firmei elaborat de autoare pentru introducerea gestiunii corporative  
Sursa: elaborată de autoare

Funcționarea prin gestiune corporativă a firmelor în plan național, așa cum am arătat în Anexa 8, figura A 8.1, respectiv în figura A 8.2, implică stabilirea de orientări, linii de ghidare pe baza cărora s-a elaborat și se aprobă reglementări pentru Bordul Director, vizând sarcinile, responsabilitățile și autoritatea acestuia.

Orientările au titluri sub care sunt precizate baza legală a fiecărei direcționări, împreună cu sarcini, responsabilități și resurse alocate, respectiv persoane delegate pentru conducere.

De aceea, este necesară aprobarea unui *Document de reglementare*, care să determine funcționarea firmei prin aplicarea gestiunii corporative.

Un astfel de document servește ca model la organizarea și conducerea dorită, impusă prin gestiune corporativă eficientă. Documentul în cauză poate avea secțiuni, capitole, paragrafe ș.a. respectând, în principal, regulile de constituire și funcționare a firmelor, redate succesiv în continuare.

- *Aliniamentul nr.1* al documentului se referă la obligativitatea declarării și asumării ferme a scopului și misiunii firmei.

- *Aliniamentul nr.2* vizează definirea sarcinilor și competențelor atribuite Bordului Director. (BD).

- În continuare, orientările se referă și la organizarea Bordului Director în cadrul *Aliniamentului nr. 3*.

Alegerea președintelui, a Comitetului și a membrilor în Bordul Director (BD) trebuie să fie transparentă, recompensele salariale trebuie acordate astfel, încât nici o persoană să nu fie în conflict de interese în firmă.

În baza investigațiilor pentru lucrarea de față am elaborat o *listă a sarcinilor* Bordului Director (BD) pentru a introduce gestiunea corporativă, a aplica cele mai bune practici de management în firme. Sintetic, am stabilit următoarele constatări și aprecieri referitoare la Proiectul de Document de reglementare pentru gestiunea corporativă în plan național și regional european: o firmă are unul sau mai mulți proprietari, fondatori, acționari; firma în cauză are sistem tehnic pentru producție; resurse materiale, financiare și resurse umane, care la rândul lor sunt resurse umane executante (lucrători) și resurse umane pentru managementul general al firmei; organizarea și conducerea firmei revine în sarcinile, atribuțiile și competențele resurselor umane pentru managementul general al firmei; tipul de management (regulile, procedurile, tehnicile, metodele ș.a.) este aplicat de către echipa de management, situată la vârful piramidei în triunghiul de aur al organizării; în mod obișnuit, clasic, tradițional, echipa de management are o structură organizatorică proprie, specifică (director general, directori generali adjuncți, directori, ingineri șefi, contabil-șef ș.a.) care se regăsesc în organigrama aprobată; Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și Regulamentul de Ordine Interioară (ROI), împreună cu organigrama firmei arată pozițiile ierarhice, rolurile, sarcinile, atribuțiile, responsabilitățile, raportările ierarhice relaționale ș.a. aferente tuturor membrilor echipei manageriale.

O astfel de structură și un astfel de cadru de reglementare redată în lucrarea de față asigură funcționarea întreprinderii pentru producție, antrenând consumuri de resurse materiale, financiare, umane, de cunoaștere ș.a. pentru realizarea de produse, servicii ș.a. la niveluri cât mai reduse de costuri, iar vânzarea lor (livrare, furnizare, consum) la prețuri cât mai mari, în așa fel încât să se obțină profit, beneficii în condiții de eficacitate, eficiență ș.a.

La momentul actual, extrem de dezvoltat al tehnologiilor performante, al telecomunicării fără frontiere, pe piețe extrem de competitive și într-o competiție puternică, se constată că modul de organizare tradițională prezentat mai sus are slăbiciuni care pun în pericol sustenabilitatea funcționării firmei în cauză.

În consecință, recomand completarea acestui cadru cu metode de gestiune corporativă, care să aplice „bunele practici manageriale” deja recunoscute ca eficiente atât pe plan național, cât și internațional, global.

- *Aliniamentul nr.4* al Documentului de reglementare redat în figura 3.5 privind gestiunea corporativă se referă la procedurile pentru gestiunea corporativă prestate de Bordul Director (BD) în concordanță cu „concepția economică” enunțată anterior.

Păreră autoarei este că problema funcțională a Bordului Director (BD) trebuie privită în interrelaționări corespunzătoare între aliniamentele propuse și descrise mai sus.

De fapt, am descris argumentarea pentru aplicarea concretă a managementului firmelor moderne regăsit în activitățile prestate de Comitetul Executiv (CE) și Biroul Comitetului Executiv (BCE) ale căror orientări de acțiune se referă la introducerea gestiunii corporative, aplicabilă în plan național, cât și regional, internațional, global. Investigația efectuată și sistematizările în contextul descris evidențiază compunerea a două tipuri de acțiuni de natură indicativă notate  $\{(\Delta A) \text{ și } (\Delta B)\}$ .

- *Aliniamentul nr.5* regăsit în figura 3.6 se referă, în același context, la informări, rapoarte din partea Bordului Director (BD).

O astfel de structură descrisă o recomandăm pentru orientarea introducerii gestiunii corporative care reprezintă suportul pentru elaborarea Documentului de reglementare notat simbolic cu (DR).

Pe această bază am demonstrat stabilirea procedurilor de elaborare precum: realizarea unui document de reglementare pentru un plan operațional corporativ global și a documentului de reglementare în plan național, în România. Ordinea sau prioritatea elaborării documentelor am stabilit-o în raport cu politica sau strategia adoptată în firmă.

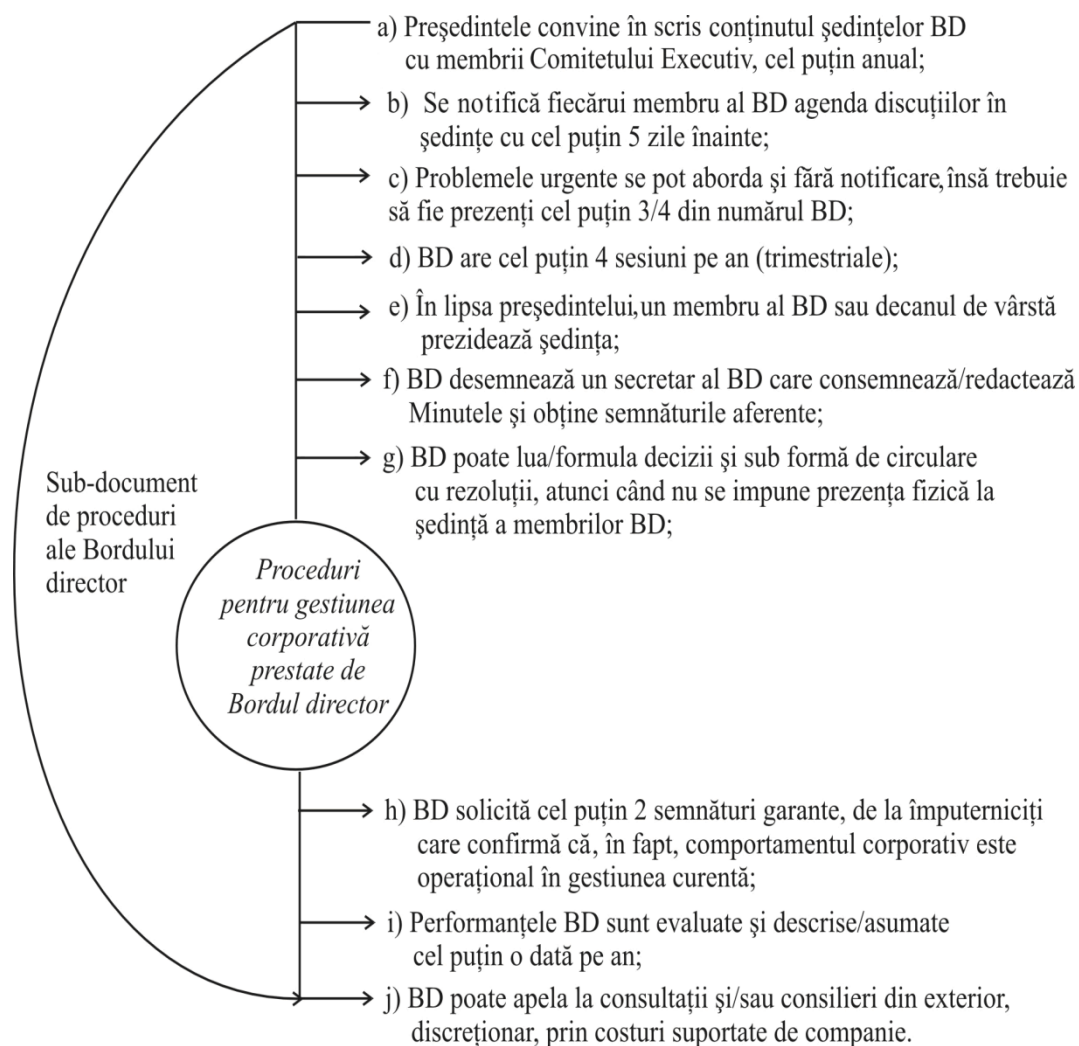


Fig. 3.5. Proceduri de lucru elaborate de autoare pentru a fi cuprinse într-un document de aplicare și menținere a gestiunii corporative în firme

Sursa: elaborată de autoare

Cu alte cuvinte, consider că prioritar pot fi elaborate documente de reglementare *în plan național* (în România) care, însumate sau compuse, se pot regăsi într-un document de reglementare al *planului european*.

*În a doua variantă*, apreciem că prioritar se formulează și se aprobă un document de reglementare în plan european, care oferă cadrul de realizare a documentelor în planul național în mediul economic din România. Am constatat că în prezent (2014) pe plan internațional este deja elaborat și funcționează un cadru general, de ansamblu, pentru gestiunea corporativă a firmelor moderne, în principal, prin Codul de gestiune corporativă, deja recunoscut în Europa și în lume.

Ca atare, în plan național, în România, recomand stabilirea orientărilor pentru introducerea în rândul firmelor a noului tip de gestiune corporativă, întrucât consecințele unor eventuale nealiniere în domeniu afectează relațiile lor viitoare de afaceri competitive.

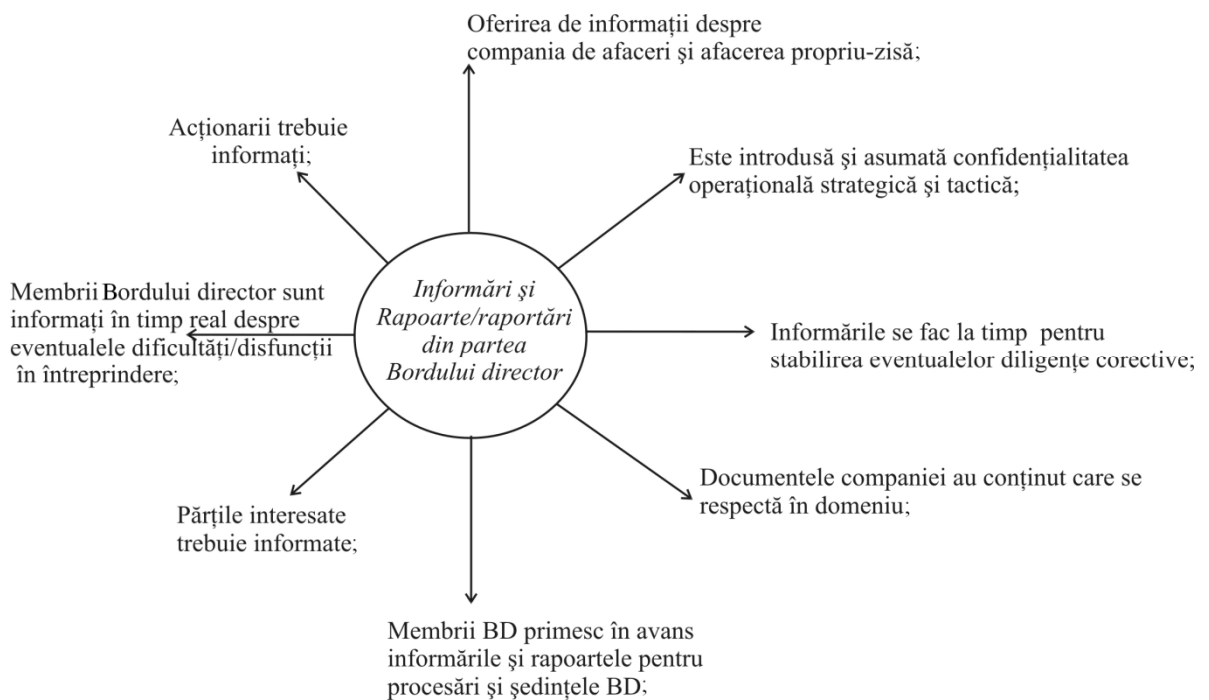


Fig. 3.6. Recomandare cu privire la informarea și raportarea din partea Bordului Director (BD) privind gestiunea corporativă locală și europeană în cadrul firmelor  
Sursa: elaborată de autoare

Potrivit opiniei autoarei acestei lucrări de doctor, s-a folosit argumentarea științifică și s-a elaborat un *model original, integrat al organizării gestiunii corporative*, care cuprinde proceduri pentru toate situațiile pozitive sau negative, de organizare și conducere din firme.

Modelele de gestiune corporativă sunt diferite de la țară la țară. Menționăm, totuși, că se întâlnesc anumite trăsături care sunt comune, reprezentând baza pentru elaborarea unui model integrat de gestiune corporativă în firmele din România, care să fie acceptat unanim pe plan național, apoi european și global. Este util să se elaboreze și un *model bazat pe relația „profit-bunăstare socială”* care, de exemplu, ar putea fi o caracteristică comună a modelului general de gestiune corporativă în firme.

În practică, în mod obișnuit, există cereri de activități din partea acționarilor adresate managementului firmei. Însă, periodic (anual), managerii trebuie să elaboreze o dare de seamă către acționari, să raporteze modul cum s-au îndeplinit sarcinile luate privind organizarea și conducerea întreprinderii spre profit. De aceea, prin aplicarea gestiunii corporative am reținut faptul că, mai important decât orice altă măsură, este răspunsul la mulțimea de solicitări și cerințe din partea acționarilor pentru bunul mers al firmei.

Propunerea de introducere semnificativă a gestiunii corporative în firmele din România



presupune acțiuni de schimbare, deci de perfecționare. Într-o anumite accepțiune, orice modificare managerială, așa cum poate fi considerată introducerea gestiunii corporative în structura unei firme, semnifică *devoluția* acesteia. Devoluțiile pot conduce la reconsiderarea situației funcționale a firmei în spațiul economic și social local românesc, înțelegând în sens comun „spațiul național” din România.

Am constatat că, în termeni comparabili, în prezent (2014), în România firmele sunt moderat interesate, preocupate, respectiv atrase de gestiunea corporativă și manifestă intenții doar satisfăcătoare, teoretice de introducere a acesteia în structurile lor funcționale. Această slabă preocupare este motivată, mai degrabă, de obligații de intrări (*inputs*) de natură managerială corporativă, care își au originea în țările dezvoltate.

Managerii firmelor românești au tot mai mult convingerea că pe termen lung întreprinderile lor și mediul economic național vor accepta în mod obligatoriu, în mod obiectiv, cu certitudine, tipurile de bune practici, performante, avansate din gestiunea corporativă europeană și globală. Totuși, pe termen scurt, situația aplicării gestiunii corporative regionale în rândul firmelor românești poate fi apreciată ca fiind la limita dintre *nesatisfăcătoare* și *satisfăcătoare*, sau în unele cazuri, cu unele aprecieri, *doar satisfăcătoare*.

Cauza principală a unei astfel de situații reiese din prea îndelungatul proces de tranziție de la mentalitatea aferentă economiei de comandă la economia concurențială, de piață. În egală măsură, dificultățile economice de ansamblu ale țării ori lipsa de politici clare de dezvoltare, determină stagnarea managerială a firmelor românești. Numeroase întreprinderi reclamă lipsa descentralizării sau slaba preocupare pentru descentralizare, înțelegând prin aceasta *libertatea de devoluție*, de scădere a puterii decizionale la nivel de entitate. În principal, este urmărită autonomia funcțională, procesuală și managerială a firmelor. Acest aspect sugerează posibilitățile de internaționalizare, de activitate liberă în plan european a firmelor.

Totodată, întreprinderile românești manifestă dorința situării lor în plan regional internaționalizat și, ca atare, introduc practicile gestiunii corporative, însă nu se desprind de „local”, de „național”. În același cadru de investigație, observăm că țări precum România, prin top-managementul lor guvernamental mențin cadrul și situațiile prin care statul promovează în regim accentuat „interesul național” (IN) și nu neapărat „interesul față de rezultatele firmelor în sine” (IFS).

Ar fi posibil, într-o judecată științifică mai largă ca, de fapt, prioritar să fie „interesul față de rezultatele firmelor în sine”. Interesul național declarativ, cât și interesul față de rezultatele firmelor în sine, în chip operațional tinde spre maxim, iar în expresia simbolică matematică, noi constatăm în mod original următoarele:

$$\left\{ \begin{array}{l} (IN) \xrightarrow{\text{(declarativ)}} \max \\ (IFS) \xrightarrow{\text{(operational)}} \max \end{array} \right. \quad (3.1)$$

De fapt, în România se petrece „impunerea maximizării interesului național”, conform formulei/ sistemului matematic următor:

$$\left\{ \begin{array}{l} (IN) \xrightarrow{\text{(impunere)}} \max \\ (IN) > (IFS) \end{array} \right. \quad (3.2)$$

Impunerea maximizării sau exagerarea rolului interesului național, notat cu simbolul (IN), doar în mod declarativ, este un factor notat cu simbolul ( $\Delta f$ ) de încetinire, frânare, întârziere ș.a. a manifestării potențialului de internaționalizare a firmelor, pentru competiții în plan european, notate cu (PR). În acest context, pentru firmele în cauză am stabilit două moduri de introducere a bunelor practici din gestiunea corporativă: a) aplicarea gestiunii corporative cu rezultate superioare ale firmelor românești în plan local, național; b) aplicarea în termeni competitivi a celor mai bune practici de gestiune corporativă, notate cu (GC), cu rezultate superioare ale firmelor românești în plan european, global. Se observă că am obținut sistemul matematic original următor:

$$\left\{ \begin{array}{l} (IN) \xrightarrow{(\Delta f)} \{(IN) \cdot (GC)_n\} \\ (IN) \xrightarrow{\max} \{(IN) \cdot (GC)_r\} \end{array} \right. \quad (3.3)$$

Suntem de părere că, în etapa de față (2014), în termeni comparabili, gradele de libertate favorizate, notate simbolic cu  $\{(GL)_R; (GL)_{RM}\}$ , oferite firmelor în cauză pentru intrarea lor în mediul european dezvoltat, sunt diferite între România și, de exemplu, Republica Moldova sau Bulgaria. Este evidentă facilitatea de care beneficiază România ca țară-membră UE în privința deschiderilor spre multiple „metode de acces” în plan european dezvoltat pentru aplicarea gestiunii corporative competitive, avansate, superioare. De fapt, în prezent gradele de libertate se manifestă în inegalitatea:

$$(GL)_R > (GL)_{RM} \quad (3.4)$$

Pe această bază am constatat că viteza de intrare spre gestionarea corporativă competitivă, avansată, superioară prin bune practici este mai avantajoasă pentru firmele din România. Cu toate acestea, consider că firmele din țările vecine (Republica Moldova, Bulgaria, Ucraina) ar trebui să dovedească un angajament strategic mai puternic, mai concret pentru satisfacerea următoarelor aspecte relaționale, exprimate original, simbolic matematic astfel:

$$\left\{ \begin{array}{l} (IN)_{RM} \xrightarrow{(\max)} \{(IN)_{RM} \cdot (GC)_r\} \\ \{(GC)_n\}_{RM} \rightarrow \max \rightarrow \{(GC)_r\}_{RM} \end{array} \right. \quad (3.5)$$

În sistemul de ecuații de mai sus este vorba de maximizarea compunerii interesului local cu elementele de gestiune corporativă în plan european dezvoltat. Demersul ar putea fi asociat cu maximizarea elementelor de bune practici de gestiune corporativă în plan local național, care la rândul lor, devin intrări în procesul de aplicare a bunelor practici din gestiunea corporativă competitivă, avansată, superioară în plan european.

Sunt de părere că procesul de mai sus este caracteristic și recomandabil pentru aplicare și în cazul firmelor din România. Diferența dintre cele două spații (România și vecinii săi) provine din amplasarea firmelor în economii naționale diferite, respectiv din intensitatea relațiilor pe care le au firmele în mediul global al noii economii competitive, avansate, superioare.

Am observat că la momentul actual, tot mai mult, managementul național sau cel european competitiv, avansat, superior se concentrează în mâinile conducătorilor din firmele mari de tip companie transnațională. În lipsa regulilor de gestiune corporativă, în opinia noastră, de exemplu, Parlamentul țării poate să devină „un târg” în care se afișează deschis prețurile voturilor, legile fiind cumpărate, vândute, cu alt cuvânt, „comercializare”.

Considerăm, de asemenea, că la momentul actual (2014) se manifestă unele semne de criză de organizare și conducere, chiar de guvernare, din cauza slabei înțelegeri între forțele politice, economice, tehnologice, administrative, publice ș.a., pentru a elimina disfuncțiile și costurile mari în întreprinderi, organizații, instituții ș.a. cu ajutorul gestiunii corporative.

Gestiunea corporativă competitivă, avansată, superioară asigură creșterea economică prin stabilirea unui echilibru creator între acțiunile managerilor și faptele lor de organizare și conducere suatenabilă. Managementul clasic, tradițional devine mai critic, mai necorespunzător, odată ce se aplică elemente de teorie și practică aferente gestiunii corporative.

Pornind de la clasificarea marilor întreprinderi transnaționale, propusă încă în anul 1969 de către Howard V. Perlmutter [123, p.10], în lucrarea de față am reținut ideile referitoare la domeniul de concentrare a structurilor acestor tipuri de firme. Am constatat faptul că într-o mare *întreprindere regio-centrică* (așa cum, de exemplu, este Petrom SA), a cărei origine este în România, cultura organizațională este de natură regională europeană, iar strategia firmei se referă la integrarea zonală, însă urmările se văd și în planul național, local, românesc.

Pe de altă parte, marile afaceri în mediul economic și financiar european produc ele însele efecte perturbatoare și de creștere a puterii manageriale de moment într-o țară sau alta. Existența exceselor de piață în plan european este consecința intervențiilor din partea sistemelor financiare “atotputernice”, care modifică artificial regulile între cerere și ofertă, distribuție și consum zonal. Constatările, din investigațiile efectuate de autoare, în privința evoluțiilor strategice ale

întreprinderilor românești din ultimul deceniu (2004-2014), conduc la concluzia generală a necesității reconsiderării capacității de management eficient în firme.

Afirmăm deschis că în condițiile economiei de piață supraviețuiesc doar acele firme care se orientează în conjunctura pieței, cele care determină corect strategia lor și în cunoștință de cauză identifică cerințele pieței, creează și organizează fabricarea unor produse solicitate, de înaltă calitate, asigură veniturile respective în activitate. Se poate afirma că strategia firmei este o argumentare științifică a politicii economice a firmei pe o perioadă de lungă durată, ca artă de a declanșa toate resursele necesare pentru atingerea cu succes a obiectivelor fixate [57, p.37]. În opinia majorității specialiștilor, obiectivele și planurile strategice se ierarhizează pe următoarele patru niveluri: *al firmei, al unităților de afaceri strategice, funcțional și operațional* [142, p.165].

Ca atare, suntem de părere că este necesară o campanie de analiză mai serioasă a elementelor strategice implicate în definirea dezvoltării naționale și europene. Pentru îndeplinirea acestei cerințe, autoarea tezei susține că este necesară îmbinarea teoriilor de dezvoltare națională, bazate pe bani, cu teoriile bazate pe valorificarea acțiunii oamenilor. Suntem de acord cu părerea că, de fapt, capitalul uman este și va rămâne important în dezvoltarea viitoare a societății globale. De altfel, complexitatea sistemelor economice și sociale contemporane arată că deja există procese și momente de declin a bunăstării în colectivitățile umane.

Bunăoară, se constată încă adaptarea insuficientă a oamenilor la exigențele noii societăți bazate pe cunoaștere. Pe acest fond se petrec fenomene de cedare a puterii manageriale și a celei decizionale din întreprinderile obișnuite spre instituții financiare precum Banca Mondială și Fondul Monetar Internațional, care devin tot mai puternice și orientează viața din societate spre sensul dezvoltării pe bază de concesi.

Nu este de mirare că pe plan internațional este promovată, cu insistență, teza necesității creșterii încrederii în instituțiile majore precum FMI, BM etc., care ar promova sau chiar promovează creșterea economică în așa-zisul interes general public. Unele situații politico-strategice reale din țările din zona investigată (inclusiv din România) conduc la nevoia de noi tipuri de management politic, guvernamental, parlamentar, strategic, tactic, metodologic, procedural, competitiv, avansat, superior ș.a. Suntem de părere că este nevoie de un anumit nou raționalism economic. Cunoașterea economică trebuie să fie asigurată și redată de rațiune, nu neaparat cu ajutorul simțurilor.

În acest cadru strategic, încă nemulțumitor din punct de vedere managerial, schița de proiect de model de gestiune corporativă integrată, descrisă de autoare, ar putea fi de folos ca soluție în efortul pentru eficientizarea organizării și conducerii etice și transparente a economiei actuale. În completare, propunem elaborarea și a unui Cod de gestiune parlamentară corporativă prin care să

se elimine eventualele situații de vânzare și cumpărare a legilor, să se interzică manipularea voturilor, iar legile să nu fie făcute la comandă.

Toate aceste recomandări se petrec în condițiile în care grupurile de interese și marile companii transnaționale, deci corporațiile, au deja suficient control asupra organismelor legislative naționale pentru rescrierea principalelor legi, care să prevadă propriile lor satisfacții.

### 3.3. Concluzii la capitolul 3

În contextul analizelor și propunerilor făcute în acest compartiment al lucrării rezultă că îmbunătățirea, prin perfecționare, a aplicării în România a gestiunii corporative urmează direcții de aprofundare și etape precum: evaluarea gestiunii corporative în România, elaborarea de recomandări-cheie pentru îmbunătățirea gestiunii corporative în România în concordanță cu standardele internaționale și principiile OCDE în domeniu, creșterea nivelului de înțelegere a practicilor actuale de gestiune corporativă competitivă, avansată, superioară.

În România, potrivit investigațiilor proprii, am ajuns la concluzia că se manifestă încă reținere față de restructurarea CA clasice, tradiționale. Sintetic, din investigația efectuată am reținut concluzii, constatări și observații în domeniu care, în principal, se referă la următoarele:

1. Constatăm că în România, în perioada 2011-până în prezent *nu se întâlnesc suficiente programe și politici pentru coordonarea efectivă, mai clară și eficientă a internaționalizării firmelor românești* spre a practica mai semnificativ gestiunea corporativă în relațiile de producție și prin contracte comerciale cu firme performante.

2. Am descoperit că, de fapt, *conflictul de interese* ocupă locul întâi în mulțimea factorilor ce determină abateri de la un comportament corporativ al managerilor caracterizat de etică și corectitudine.

3. Concluzia principală obținută de autoare pe baza studiului de caz din capitol constă în aceea că preocupările, tendințele și interesul efectiv al întreprinderilor de pe teritoriul României pentru gestiunea corporativă este de *doar 48-60%* din total expresie de interes.

4. Semnalăm că în rândul managerilor se dovedește încă necorespunzător managementul internaționalizării întreprinderilor lor.

5. Constatăm că este privită cu atenție funcționarea pe teritoriul României a marilor întreprinderi de tip corporații care, însă, chiar dacă au programe de gestiune corporativă, uneori acestea sunt aplicate doar parțial sau declarativ și se amestecă în politica internă a țării.

6. În România continuă să se resimtă necesitatea stabilirii unor direcții de perfecționare a organizării gestiunii corporative competitive, avansate, superioare.

Principalele recomandări și contribuții științifice noi ale autoarei, în contextul analizei

efectuate în capitol, se referă la aspectele următoare:

1. Recomandăm *constituirea în firme a structurilor de resurse umane și manageriale pentru corpul de agenți de schimbare economică*, promotori ai noilor concepții manageriale izvorâte din principiile gestiunii corporative competitive, avansate, superioare.

2. Propunem un CA constituit dintr-un număr de directori executivi, care *să aibă și un număr de directori nonexecutivi*, întrucât aceștia din urmă, fiind independenți, devin parte a personalului de management din firmă, iar ca specialiști în domeniu nu au rețineri să înfațișeze problemele reale, sesizate în funcționarea întreprinderii.

3. O altă măsură originală pe care o recomandăm în acest compartiment al tezei este cea de pregătire și aprobare prealabilă în firme a *planurilor de gestiune a crizelor*, în situația în care planul general al firmei bazată pe gestiune corporativă devine pentru orice manager o hartă de lucru caracterizată de o schimbare activă.

4. Perfecționarea studiilor de gestiune corporativă în firmele moderne trebuie să se refere la restructurarea Bordului Director, centrarea activității sale fiind pe *performanță*, nu numai pe subzistență ori pentru supraviețuirea firmei în mediul economic puternic concurențial, competitiv. Suntem de părere că *organizarea și conducerea statică* trebuie înlocuită cu *organizarea și conducerea dinamică*.

5. Recomandăm un model original integrat de gestiune corporativă aplicabil firmelor din România și în plan european. Astfel, elaboratorii de strategii, tactici, metode, tehnici, proceduri, reglementări etc. de organizare și conducere au la dispoziție o concludentă teorie și propuneri clare pe această bază, folositoare proiectării deciziilor de management în noua economie bazată pe cunoaștere.

6. În final, am făcut propunerea, suficient de curajoasă, că în cadrul strategic național este folositoare elaborarea unui *Cod de gestiune parlamentară corporativă* și, astfel, se va crea cadrul de armonizare pe baze transparente a procesului politic, legislativ, economic și managerial pentru a combate conflictele de interese.

7. Concluzionăm că succesul și cheia performanțelor viitoare în economia României se află în *aplicarea unui model integrat, generalizat, de gestiune corporativă*, schițat ca proiect în capitol, care să vizeze *aliniamente conceptuale și practice* de reglementare nouă, modernă, competitivă, avansată, superioară, a comportamentului corporativ al întreprinderilor.

## 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 arată procesele prin care întreprinderile și organizațiile ar putea fi direcționate și controlate pe baze etice, corecte, transparente, fără conflicte de interese și fără 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 a aplica serios gestiunea corporativă, 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 al 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 doar 48-60% din total expresie de interes.

3. Din cercetările efectuate rezultă că în perioada 2011-până în 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 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. 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 birocrăția ridicată, iar problemele dificile de dezvoltare sunt lăsate pe seama conducerilor locale, care, neavând resurse financiare suficiente, nu au puterea de rezolvare a tuturor dificultăților cu care se confruntă. Totuși, debirocratizarea este contrariul gestiunii

corporative, întrucât aceasta semnifică un anume tip de „birocrație nouă”, însă dacă se impune controlul și dirijarea, pe fond acestea reprezintă o evoluție pozitivă, folositoare 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 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 în care dețin acțiuni este încă scăzut.

Ca 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 anume funcționare legală, transparentă, etică în folosul acționarilor și al oamenilor din colectivitățile sociale în care se află și acționează întreprinderile.

Reieșind din investigațiile efectuate, avansează 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 controlată mai mult 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 se efectueze următoarele:

- introducerea principiului proporționalității remunerării în cadrul societății, și anume, prin raportarea câștigului directorilor la câștigul celorlalți directori executivi din CA, a salariaților cu vechime și a celor cu un grad superior în cadrul firmei.



- asigurarea condițiilor pentru a combate lăcomia corporatistă financiară, stăvilirea practicilor manageriale negative, dăunătoare activităților firmei, stârpită corupție,

**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 de norme comune țărilor 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 să se garanteze independența și profesionalismul conducerii corporațiilor;
- introducerea unui punct nou cu privire la remoralizarea structurilor corporative din firme și din economia locală prin de-politizare.

**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;
- Consiliile de administrație din firme să fie constituite 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 folositor proiectării 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.

## BIBLIOGRAFIE

### Surse în limba română:

1. Alistar R. Cum a fost capitalismul corupt de corporatism. București: GTS, Ziare.com, vizitat 5 februarie 2012, 13 p.
2. Asandei M. Model general de responsabilitate socială cu aplicabilitate în activitatea firmelor românești. În: Revista „Marketing-Management”, Studii Cercetări Consulting, București: AROMAR, Asociația română de marketing, 2007, vol. 3, p. 196-201.
3. Angheluță A.V. Responsabilitatea socială corporatistă – delimitări conceptuale. București: Centrul de Resurse pentru Cetățenie Activă, 30 martie 2011, 62 p., p.21-22.
4. Barta P. Raportul FPP privind sectorul IMM din România. București: Fundația Post-Privatizare (FPP), ediția 2013, 20 iunie 2013, 66 p., p.31.
5. Batoux S. Coca Cola HBC România. Z. Financiar. București; 17 februarie 2014. p.2.
6. Bănilă S.M. Raport al Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC). În: www, manager. București: vizitat 27 noiembrie 2013, 59 p.,p. 11-21.
7. Bostan I., Grosu V. Rolul auditului intern în optimizarea guvernantei corporatiste la nivelul grupurilor de întreprinderi. În: Revista Economie teoretică și aplicată, Suceava: Universitatea Ștefan cel Mare, 2010, Volumul XVII No. 2(543), p. 63-84.
8. Burlacu N. Strategii anticriză privind creșterea viabilității firmei. În: Analele ULIM, seria Economie. Chișinău: ULIM, 2012, nr. 13, p. 15-29.
9. Burlacu N. Tcaci C. Diagnosticarea subsistemului metodologic în contextul viabilității manageriale a întreprinderii. În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2010, nr. 3-4, p. 210-217.
10. Burlacu N. Aparatul de conducere în condițiile de criză. În: Analele ULIM, seria Economie. Chișinău: ULIM, 2012, nr. 12, p. 12-20.
11. Burlacu N. Managerul general în organizația aflată în criză. În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2011, nr. 1-2, p.95-102.
12. Burlacu N. Direcțiile de transformare a managementului în firmele industriale în perioada de criză. În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2011, nr. 3-4, p.188-197.
13. Burlacu N. Cu privire la gestiune, management și administrare (termeni, esență). În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2010, nr. 1-2, p.185-192.
14. Burlacu N., Tcaci C. Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză. Chișinău: ULIM, 2012 p.290.
15. Burlacu N. Implementarea paradigmei noi manageriale în managementul corporativ din Republica Moldova. În: Revista Științifică „Studii Economice”, ULIM, an.1, nr.4, dec. 2007 p.154-162.
16. Burlacu N. Managementul corporativ: problemele metodologice manageriale ale gestiunii în perioada de tranziție la economia de piață. Ch.: A.S.E.M., 1996, p.297.
17. Burlacu N. Conceptul managementului contemporan și adaptarea lui în corporațiile din Republica Moldova. Revista „Economica”, nr. 6, ASEM, Chișinău, 2002, p.6-10.
18. Burlacu N. Managementul contemporan al structurilor corporative ca factor strategic al dezvoltării proceselor de integrare și creștere economică din Republica Moldova, Simpozion internațional „Probleme regionale în contextul procesului de globalizare” (9-10 octombrie 2002), ASEM, Chișinău, 2002, p. 92-94.

19. Burlacu N. Etapele remodelării întreprinderii în condițiile afirmării economiei de piață, *Analele Științifice ale Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți (serie nouă) a. Economie*, t.XX, Bălți, 2003, p.12-16.
20. Burlacu N. Evoluția managementului corporativ. Tendințele și perspectivele pentru Republica Moldova, *Analele ASEM*, vol. II, ASEM, Chișinău, 2004, p.131-136.
21. Burlacu N. Managementul corporativ ca un factor strategic al dezvoltării proceselor de integrare internațională a Republicii Moldova. A XII-a sesiune de comunicări științifice a studenților și cadrelor didactice, mai 2006. „Dezvoltarea economică a României în perspectiva integrării în Uniunea Europeană”, Universitatea Spiru Haret, ed. Europolis, Constanța, 2006, p. 276-279.
22. Burlacu N. Particularitățile finanțelor corporative în business. *Analele ULIM nr. 5. Seria Economie*, Chișinău, 2007.
23. Considerațiuni conceptuale referitoare la termenul corporație. În: *Revista Business Magazin*. București: Ed. Capital, 2008, nr. 31, p.11-13.
24. Certan S., Mironov S. Modalități de perfecționare a funcțiilor managementului în întreprinderile mici și mijlocii. În: *Revista științifico-didactică „Economică”*, Chișinău: 2011, nr 4, p. 24-32.
25. Cezar M. Model pentru evidențierea direcțiilor optime de creștere a competitivității IMM din România. București: Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice „Costin C. Kirilescu”. Institutul de Prognoză Economică. Centrul Român de Modelare Economică. 2011, 17 p.
26. Chiriac L. coord. Conflictul de interese și regimul de incompatibilități în instituțiile administrației publice locale din Republica Moldova. 27 mai 2014. Camera Națională a Cărții din Republica Moldova. <https://www.scribd.com/doc/226352146/BNM-2012-11> (vizitat 05.11.2014).
27. Contabilii și avocații plătiți ca într-o corporație. Editorial fără autor- În: *Revista Business Standard Antreprenor*. București: Ed. Economică, 2008, nr. 12 mai, p. 2-5.
28. Codul Belgian de Guvernanță Corporativă. În: [ro.scribd.com/doc/164179592/1-Curs-CorpGov-ppt](http://ro.scribd.com/doc/164179592/1-Curs-CorpGov-ppt). Bruxelles: 2004, (vizitat 09.11.2012), 38 p.
29. Dănescu T. Spătăceanu O. Guvernanță Corporativă - principii aplicabile entităților listate pe o piață reglementată de capital. *Revista Audit Financiar*. Nr. 8, p 31-38, 2008.
30. Danilescu A. Aplicarea principiilor guvernancei corporative a întreprinderilor publice- primele companii cu management privat. În: *Z. Financiar*. București: 22 martie 2012. p.2.
31. Dicționarul Explicativ al Limbii Române. Dex'09. În: [webdex.ro/corporație](http://webdex.ro/corporație). București: (vizitat 22.02.2012). <http://dexonline.ro/>, (vizitat 28.05.2015).
32. Dobroțeanu C.L., Răileanu A.S., Dobroțeanu Lr. Auditul extern/ External audit– in the context of corporate governance provisions. În: *Revista The Financial Audit Journal*. București: 2011, nr. 2, p.3-11.
33. Drăgălin I. Evoluția managementului calității. *Materialele Conferinței Științifico-Practice Internaționale. Premisele dezvoltării economiei naționale în contextul crizei economice*. Bălți: Universitatea de Stat “Alec Russo”, 28-29 mai 2010, p.126-129.
34. Durkheim E. Diviziunea muncii/The Division of Labor in Society. Trans. W. D. Halls, intro. [Lewis A. Coser](#). New York: Free Press. 1997. pp. 39, 60, 108.

35. Feleagă A. Guvernanța corporativă în economiile emergente: cazul României. *Economie teoretică și aplicată*. Volumul XVIII, No. 9(562), 2011, p. 15.
36. Firescu V. Brânză D. Guvernanța corporativă în firmele românești: caracteristici, dimensiuni, limite. În: *Management Intercultural*. Vol. XV. Nr. 3 /29. 2013. p.130.
37. 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.
38. 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.
39. Gâf-Deac M. Formalizarea gestiunii corporative și nevoia de un cod etic de comportament organizațional. În: Volumul „Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă”, Conf. Șt.-practică Intern. Chișinău: ULIM, CISE, 2013, p.182-185.
40. Gâf-Deac M. Management. Baze generale și legislative. București: Editura Fundației România de Măine, 2003, 238 p.
41. Gâf-Deac M. Organizarea gestiunii corporative în România. În: *Revista Studii economice*. Chișinău: ULIM, IISE, An. V, nr. 3-4, decembrie 2011, p. 338 -347.
42. Gâf-Deac M. Formule de gestiune corporativă în România în context comparativ cu gestiunea din mediul productive-economic și social regional/global. În: Volumul „Criza economiei sau economia de criză. Oportunități și provocări ale pieței românești”. București: Editura Universitară, 2012, p.85-93.
43. Georgescu C. Pentru un ideal comun. București: Ed. Compania, partea I, 2012. p. 62.
44. Ghiță M. Guvernanță corporativă. București: Editura Economică. 2008, pag. 13.
45. Hîncu R. Către o dezvoltare economică durabilă prin dezvoltarea umană durabilă. În: *Materialele Conferinței Științifice Internaționale cu tema „Rolul investițiilor în dezvoltarea durabilă a economiei naționale în contextul integrării europene”*, 29-30 oct. 2010. Chișinău: ASEM, 2010. 269p., p.114.
46. Ioniță V. Guvernarea corporativă în sistemul bancar autohton. <http://ionita.pldm.md/> (vizitat 8 decembrie 2014).
47. Iordan C. Diferențe între statele-membre în domeniul guvernancei corporative. În: *Materialele Atelierului de lucru privind guvernanța corporativă*. Comisia Națională a Valorilor Mobiliare din România. Chișinău: mai 2012, 11p., p. 3.
48. Maraffi M. *Societatea neocorporativă/ La società neo-corporativa*. ed. Il Mulino. Bologna: 1981. p. 201.
49. Morariu A., Stoian F. Promovarea guvernancei corporative în realizarea unui management performant. *Revista Audit Financiar*. București: Nr 7/2006. p. 14-19.
50. Nechita V. Mihail Manoilescu, creator de teorie economică. Iași: Ed. Cugetarea. 1993. p.114.
51. Pânzari S., Spinei I. Administrarea corporativă–premisă a transparenței și prevenirii corupției. Chișinău: Transparency Internațional–Moldova, 2004, 64 p.
52. Platon L. Guvernarea corporativă, o necunoscută pentru firmele moldovenești. În: *Revista Capital Market*, publicație a Comisiei Naționale a Pieței Financiare a RM. Chișinău: 2012, nr.45(465) din 14 noiembrie 2012, p. 2.

53. Polearuș V. Utilitatea managementului corporativ în perioada globalizării economice. În: *Economica*. Chișinău: 2004, Vol. 1, p. 36-40.
54. Price Waterhouse. Administrarea corporativă și drepturile acționarilor în Republica Moldova. Chișinău: 1996.
55. Răileanu A., Dobroțeanu C. Probleme de actualitate cu privire la măsurarea nivelului de guvernanta corporativă în România. *CAFR*, București: Nr.1/2011, p.16.
56. Roșca P., Galben I. Managementul decizional al firmei. În: *Revista științifică „Studii Economice”*. Chișinău: ULIM, 2008, nr. 1-2, p.287-296.
57. Roșca P., Stati G. Strategii și politici de firmă. În: *Revista științifică „Studii Economice”*. Chișinău: ULIM, 2007, nr. 1-2, p.36-45.
58. 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.
59. Roșca P., Gâf-Deac M. Perfecționarea structurilor de gestiune corporativă în întreprinderile moderne. În: *Revista științifică Economie și sociologie*. Chișinău: Inst. de Economie, Finanțe și Statistică, 2011, nr 4.
60. Roșca P. Previziunea dezvoltării socio-economice în condițiile de piață (metodologie, principii, experiență mondială). Chișinău: ULIM, 2000. 262 p.
61. Roșca P., Stana G., Sălăvăstru V. *Economia întreprinderii (curs universitar)*. Iași: Editura PIM, 2013. 311p.
62. Roșca P. *Economia întreprinderii*. Chișinău: ULIM, 2004. 280 p.
63. Roșca P. *Politici și strategii regionale de dezvoltare socio-economice*, Universitatea Spiru Haret, Facultatea de management financiar contabil Constanța. Sesiunea de comunicări științifice a cadrelor didactice, Constanța: Europolis, 2006, 376 p.
64. Roșca P. *Companiile multinaționale și globalizarea capitalului*, *Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, Seria Economie*, nr.4. Chișinău, 2006, 161p.
65. Roșca P. Coautori: Chistruga B., Țâu N. Previziunea și planificarea strategică ca componentă a managementului. În *Materialele Conferinței științifice 24-25 septembrie 2009 cu tema „Managementul întreprinderii în mediul economic contemporan”* Chișinău: Academia de Transporturi, Informatică și Comunicații, Evrica, 2009. 396 p.
66. Roșca P., Gâf-Deac M. Aplicarea principiilor gestiunii corporative a entităților organizatorice în plan regional european. În: *Revista teoretico-științifică „Economie și Sociologie”*. Chișinău: Academia de Științe a Moldovei, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, Ministerul Economiei Republicii Moldova, 2012, nr.3, p. 21-25.
67. Roșca P. (cu coautori). Transnaționalizarea ca fenomen al dezvoltării economiei mondiale, *Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, Seria Economie*, nr.6. Chisinau: 2007, 202p., p. 80-91.
68. Roșca P. Globalizarea rețelelor de producție și distribuție, *Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, Seria Economie*, nr. 4. Chișinău: 2006, p.6 –14, Coautori: Chistruga B., Gribincea A.
69. Roșca P., Gâf-Deac M. Abordări ale gestiunii corporative în condiții de certitudine/incertitudine în mediul productiv economic. În: *Revista științifică Economica*. Chișinău: Acad. de Studii Economice din Moldova, 2012 , nr.3, p.19-23.

70. Roșca P., Gâf-Deac M. Marile corporații și gestiunea corporativă în România /Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, Seria Economie, 2012 /Univ. Liberă Intern. din Moldova; dir. publ.: Andrei Galben; coord. șt.: Ana Guțu. – Ch.: ULIM, 2012. - Vol. 12. – p. 20-28.
71. Roșca P., Gâf-Deac M. Planurile de gestiune corporativă a crizelor în sistemele manageriale asamblate. În: Revista de proprietate Intelectuală. Chișinău: AGEPI, CNAA, 2012, nr. 3, p.110-114.
72. Roșca P. Relații economice internaționale. Chișinău: ULIM, 2005. 280 p. (p. 99).
73. Roșca P. Controverse în abordarea globalizării (cu coautori). Analele Universității Spiru Haret, Seria Economie, Anul 6, nr.6, 2006, Editura Fundației România de Măine, București, 2006. p. 87-100.
74. Roșca P., Gâf-Deac M. Creșterea rolului decizional corporativ al întreprinderilor în economia modernă. În: Revista Studii Economice. Chișinău: ULIM, IISE, An. V, nr. 3-4 (decembrie) 2011, p. 141-150.
75. Raportul Institutului Național de Statistică (INS), București: 2012, Ministerul Finanțelor, 30 aprilie 2012, 118p., p.64.
76. Raport al OECD (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) privind gestiunea corporativă. Paris: OECD, 2010, dat publicității în februarie 2010, 119 p.,p.53.
77. Răzvan A. Zona București-Ilfov, mai prosperă decât trei sferturi din regiunile UE. În: publicația "Capital". București: Ed. Capital, 12 februarie 2014, p.2.
78. Stratan A., Gaburici C. Particularitățile dezvoltării sectorului tehnologiilor informaționale și de comunicații în Republica Moldova. International Scientific and Applied Conference Economic Growth and Globalization. Chișinău: 2012. p. 65-70.
79. Svetlana P., Spinei I. Administrarea corporativă–premisă a transparenței și prevenirii corupției. Chișinău; Transparency Internațional – Moldova, 2004, 123p.
80. S&P. Economia României rămâne "junk" pentru S&P. București: 2013, Standard & Poor`s, 9 mai 2013, p.2-3.
81. Strategia Europa 2020. „Agenda 2020”. În: ([http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_ro.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_ro.htm)) 29 p. (vizitat 09.09.2011).
82. Tcaci C. Metode creative de implementare a schimbărilor organizaționale. În: Materialele Conferinței Științifice Naționale cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană” (ediția a II-a), ASEM, 2013, Chișinău, p. 73-76.
83. Tcaci C. Abordări ale problemei perfecționării sistemului managerial al întreprinderii producătoare și ale racordării acestuia la factorii mediului extern. Analele științifice ale Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți: Serie nouă Economie, 2012. Tomul XXII. Bălți: Presa univ. bălțeană, 2012, p. 99-103.
84. Tofan Gh.-V. Globalizarea și companiile multinaționale. București: Biroul Internațional al Muncii, Centrul de Studii Europene. 2012, 198 p.
85. Țâu N. Strategii promoționale ale relațiilor economice internaționale. Monografie. Chișinău: ULIM, 2009, 316 p., p.111.
86. Țâu N., Gribincea Al., Sava E. Tranzacții internaționale. Chișinău: ULIM, 2008, p. 165.
87. Țâu N. Impactul relațiilor economice internaționale asupra integrării economice europene. Conferința: UE la 50 ani, ULIM, 2007, p. 58-62.

88. Țâu N. Rolul diplomației economice în promovarea relațiilor internaționale. Sesiunea științifică internațională a ULIM. Chișinău: ULIM, 2006, p.11-14 .
89. Țâu N. Concepția relațiilor economice internaționale, specificul și cadrul lor de manifestare. În: Rev. Șt. „Studii Economice”, Chișinău: ULIM, 2007, nr. 1/2, p. 61-73.
90. Timea Fulop M. Rolul guvernantei corporative eficiente în vederea înțelegerii și aplicării adecvate a principiului transparenței de către entitățile românești. Revista Audit Financiar. București: Anul X. Nr 92 -8/2012, p 48-53.
91. Țurcanu Gh. Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ. Chișinău: ASEM, 2000. 168 p.
92. Țurcanu Gh. Management corporativ. Chișinău: ASEM, 2012. p. 102-104.
93. UNCTAD. Companiile transnaționale din țările central și est europene sunt decise să devină “jucători proeminenți” în lumea investițiilor. Paris: UNCTAD, 1998, p. 2-3.
94. Wagner P. Principiile guvernării corporative. București: Academia de Studii Economice, 2012, (cu coautori), 29 p.
95. Wagner P. Compararea internațională a produsului intern brut. București: Editura Economică, 1999 (cu coautori), 236 p.

**Surse în limba engleză:**

96. A.L.I. Principles of Corporate Governance. Cumulative Annual Pocket Parts for use in 2013. N.Y.: American Law Institute. Softbound 13PPCG1, 2013, Vol. 1 (1.01-6.02). 33 p.
97. Adam S. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London: MetaLibri edition, 2007. First edition: 1776, 1st edition local/editor. 231 p.
98. Black F. Taxes and Capital Market Equilibrium Under Uncertainty. New York: Ed Press, 1973, 342 p.
99. Cadbury A. Report of Financial Aspects of Corporate Governance in UK. În: (<http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/>). London: The Com. on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992, p.6 (vizitat 11.07.2012). 90 p.
100. Cadbury A. Cadbury Report. The Financial Aspects of Corporate Governance. În: [http://www.ecgi.org/codes/code.phpcode\\_id132](http://www.ecgi.org/codes/code.phpcode_id132), (vizitat 08.09.2011). London: 1992, 23 p.
101. Corporate Governance Report 2009. În: Boards in turbulent times, by Heidrick & Struggles. London: Published in late March 2010, 203 p.
102. David F.L. et al. Corporate Governance and the Information Content of Insider Trades. În: Journal of Accounting Research, December, 2011, no. 49, p. 1249-1274.
103. Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 april 2004, Official Journal of the European Union, 30.4.2004.
104. DeAnne S. J. Economic Shell International Petroleum Company Issues. În: Buletinul Informativ Oficial al Fondului Monetar Internațional, 15 iulie 1991. New York: FMI, 1991, p.16-21.
105. Denis K.D., McConnell J.J. International Corporate Governance. European. in: Finance Working Paper, No.05/2003. Brussels: European Corporate Governance Institute, 2003, p.213-221.
106. Deloitte Global Report. Business & Corporate Responsibility. London: 2012, Deloitte Inc. 21 p.



107. E&Y. Growth, actually-EY's 2012 European attractiveness survey. London: Ernst &Young, 2013. p.34-36.
108. European Corporate Governance Institute. ([www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)). (vizitat 22.05.2012), p.22-29.
109. ETH Board-Governance ETH Domain. in: [eth-rat.ch](http://eth-rat.ch), (vizitat 2.05.2012). Zürich: ETH Zürich.(German: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich), 2013, 12 p.
110. Fries S., Lane T. Financial and Enterprise Restructuring in Emerging Market Economies, in: Caprio, Gerard et al. (eds.), Building Sound Financial Finance in Emerging Market Economies, Washington, IMF, 21–46, at 21, 1994 as well as EBRD, Transition Report–Financial sector in transition, London, 92/1998, 308p., p.25.
111. Franks J., Mazer C. The Ownership and Control of German Corporations. London: London Business School, 1994, p.46-53.
112. Fukuyama F. The End of History and the Last Man. New York: Avon Books, 1992, 202 p.
113. Gibson B., Gareth M. Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann Educational Books, 1979, 427 p.
114. Gandini G., Riccardo A., Cassano R. Structures of Corporate Governance in Italy and Comparison at European Level. In: International Review of Business Research Papers. Roma: 2009, Vol. 5 No. 1 January 2009, p. 441-453.
115. Ira M.M. The Recurent Crisis in Corporate Governance (business, with Paul MacAvoy). in: <http://www.nndb.com/people/292/000162803/>, (acesat la data de 19.02.2012).
116. Magdi R.I., Nadereh Ch. Global Corporate Governance Forum: World Bank Corporate Governance. in: World Bank Publications. New York: Jan 1, 2000, 30 p.
117. Markovitz H. Portofolio selection. In: Journal of Finance, vol 7, 1952, p.79-91.
118. Mathiesen M. Encyclopedia for Corporate Governance. in: [www.encycogov.com](http://www.encycogov.com), 2002, (vizitat 9.08.2012). 321 p.
119. McGee R.W. Corporate Governance in Developing Economies. Berlin: Springer Verlag, 2008, 234 p.
120. National Training Laboratory UK,-Cass Knowledge Research for business. in: <http://www.cassknowledge.com/cass-consulting/national-training-laboratory-institute>, (vizitat 19.08.2011).
121. Nocco W.B. Entreprise Risk Management: Theory and Practice. in: Journal of Aplied Corporate Finance, Ohio State University. Vol 18, No. 4, 2006, 8 p.
122. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publications Service, In: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/pdf>, (vizitat 13.04.2012), ed. 2004, 66 p.
123. Perlmutter V.H. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. in: Columbia Journal of World Business, 1/1969, p. 9–18.
124. Price Waterhouse Coopers LLP (PWC). Global Annual Review 2011–Facts and figures, 25 October 2011, in: <http://www.pwc.com/>, (vizitat 10.05.2012), 112 p.
125. Post J. et al. Redefiny the Corporation: Stakeholder Management and Oreganizational Weneth, Standford University Press, 2002, p. 119 p.
126. Purnanamdam A. A Financial Distres and Corporate Risk Management:Theory & Evidence, Cornell University, Ithaca, N.Y., January 2004, 167 p.
127. Raymond Vr. International investment and international trade in the product cycle. In: Quarterly Journal of Economics, no.80/1966, p. 23-27.

128. Stefania V., Glattfelder B.J., Battiston S. The network of global corporate control, ETH Zürich, September 2011, 49 p.
129. Shleifer A., Vishny, R.A. Survey of Corporate Governance. in: Journal of Finance, no. 52/1997, p.737-784.
130. Samuelson P. Proof that Properly Anticipated Fluctuate Randomly. In: Industrial Management Review, vol 6, 1965, p. 41-49.
131. Spence M. et al. Insurance, Information and Industrial Action. In: American Economic Review, vol 61/1971, p.119-132.
132. Sarbanes-Oxley Act of 2002. An Act To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes, Sarbox, SOX, Enacted by the 107th US Congress, 2002, 68 p.
133. SG The Straight and the Narrow—Standards of Corporate Governance. SG Emerging Funds Equity Research, 2000, 62 p., p.23.
134. The Concise Oxford Dictionary. Tenth London Book, Edition (1999, revised 2001), 432p.
135. The American Heritage Dictionary of the English Language. Third Edition. Editors of The American Heritage Dictionaries, 1970, 385 p.
136. The Concise Dictionary. Trésor de la langue française informatisé. www.atilf.atilf.fr. (vizitat 13.04.2012), 322 p.
137. Turnbull Report. Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull guidance) first issued in 1999, Turnbull Review Group, October 2005, 65 p.
138. Treynor L.J. Toward a Theory of Market Value of Risky Assets, Press Ed, NJ, 1961, 209 p.
139. UNCTAD. Capital account regulations and global economic governance, 14 November 2013, 63p.
140. Wolfenshon J.D. A Battle for Corporate honesty. The World in 1999. In: The Economist Ed, 1999, p.38.
141. Woodman J. Doing Business: U.S. labor is urging trade action against a land. In: Los Angeles Times, September 22, 1992, p.2.

**Surse în limba rusă:**

142. Burlacu N., Poloz A., Vasilica V. Сущность, критерий эффективности и методы управления корпоративной собственностью. În: Revista științifică „Studii Economice”. Chișinău: ULIM, 2009, nr. 1-2, p.164-171.
143. Burlacu N. Особенности оценки экономической эффективности корпоративного управления в условиях нестабильности. Revista „Studii Economice”, an.III nr. 3-4 (decembrie)/2009, pag.189-195.
144. Burlacu N. Методология организации корпоративного управления на предприятии. Analele ULIM, seria Economie, 2009, vol.9, p. 37-42.
145. Burlacu N. Стратегия управления финансами корпорации. Analele ULIM, seria Economie, 2009, vol.9, p. 42-45.
146. Burlacu N. Основные аспекты системы мониторинга экономического состояния акционерного общества. Analele ULIM, seria Economie, 2009, vol.9, p. 45-49.
147. Burlacu N. Проблемы управления финансами при разработки стратегии менеджмента корпорации. Revista „Studii Economice”, an.4 nr. 1-2 (iunie)/ 2010, p. 244-248.

148. Burlacu N. Принципы корпоративного управления-методология организации. Revista „Studii Economice”, an.4, nr. 1-2 (iunie)/ 2010, p. 239-244.

**Legislație:**

149. Legea societăților comerciale din România nr. 31/1990, revizuită cu modificările ulterioare (realizate de Legea nr. 302/2005, Legea nr. 85/2006, Legea nr. 164/2006, Legea nr. 441/2006, Legea nr. 516/2006, OUG nr. 82/2007, OUG nr. 52/2008, Legea nr. 284/2008, precum și de Legea 88/2009).
150. Legea privind piața de capital în România nr. 297/2004 cu modificările ulterioare. În: Monitorul Oficial al României nr. 583 din 13 septembrie 2004.
151. Lege nr. 315 din 28 iunie 2004 (actualizată) privind dezvoltarea regională în România (actualizată până la data de 27 noiembrie 2004), Textul inițial publicat în Monitorul Oficial al României nr. 577 din 29 iunie 2004.
152. Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. În: Monitorul Oficial al României, nr. 441/33/ 2011.
153. Ordinul Ministerului Finanțelor nr.1.286 din 1 octombrie 2012 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu IFRS. În: Buletinul OMF din 12 nov. 2012.
154. Legea Republicii Moldova cu privire la anteprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 03.01.1992. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1994, nr. 2/33, cu modificări și completări.
155. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la adoptarea Concepției administrării corporative a întreprinderilor din economia națională nr.22 din 16.01.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.3–5 din 21.01.2003.
156. Legea nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 05 decembrie 2008, nr.215-217, art.798.
157. Hotărârea Guvernului RM nr.96 din 16 februarie 2010 “Cu privire la implementarea Legii nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 26 februarie 2010, nr.30-31, art.161.
158. Recomandarea Comisiei din 6 mai 2003 privind definirea microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii (notificată cu numărul C (2003) 1422. Text cu relevanță pentru SEE. 2003/361/CE. În: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. 124 din 20.05.2003.
159. Regulamentul (CE) nr. 1.606/2002 al Parlamentului European și al Consiliului European din 19 iulie 2002 privind aplicarea standardelor internaționale de contabilitate. În: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene din 21.06.2002.
160. Legea nr. 175/2009 pentru modificarea alin (1) al art. 26 din Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii. În: Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 335 din 20 mai 2009.
161. Ordonanța de Urgență nr. 117/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale. În: Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 891/2010, din 30 decembrie 2010.
162. Hotărârea de Guvern nr. 606/ din 23 iunie 2010 privind stabilirea unor măsuri de accelerare a implementării instrumentelor structural. În: Monitorul Oficial nr. 501 din 20 iulie 2010.

163. Ordinul nr. 65/2010 al Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri pentru aprobarea schemei transparente de ajutor de stat în domeniul capitalului de risc. [www.jurisprudenta.com/lege/ordin-65-2010-e7zsv/](http://www.jurisprudenta.com/lege/ordin-65-2010-e7zsv/) (vizitat 13.11.2014).
164. Hotararea Guvernului României nr. 1235/2010 privind aprobarea realizării Sistemului național electronic de plată online a taxelor și impozitelor utilizând cardul bancar. În: Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 828, din 14 decembrie 2010.
165. Ordonanța de Urgență nr. 90/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale. În: [M. Oficial, Partea I nr. 674 din 4 octombrie 2010](#).
166. Hotărârea de Guvern nr. 175/2010 privind aprobarea Normelor de implementare a Programului de sprijin pentru beneficiarii proiectelor în domenii prioritare pentru economia românească, finanțate din instrumentele structurale ale Uniunii Europene alocate României. În: [Monitorul Oficial, Partea I nr. 162 din 12 martie 2010](#).
167. Hotărârea de Guvern nr. 1397/ din 28 decembrie 2010 privind modelul, conținutul și gestionarea Declarației privind obligațiile de plată a contribuțiilor sociale, impozitului pe venit și evidenței nominale a persoanelor asigurate. În: Monitorul Oficial al României nr. 897 din 30 decembrie 2010.
168. Ordonanța Guvernului nr. 30/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal și pentru reglementarea unor măsuri financiar-fiscale. În: Monitorul Oficial nr. 627 din 02 Septembrie 2011.
169. OUG nr. 46/2011 pentru modificarea și completarea art. 17 din OUG 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale. În: [M. Oficial, Partea I nr. 350 din 19 mai 2011](#).
170. Legea nr. 88/2011 privind aprobarea OUG nr. 59/2010 pentru modificarea Legii 571/2003 privind modificarea Codului fiscal. În: [Monitorul Oficial, Partea I, nr. 88 din 06-Iunie-2011](#)
171. OUG nr. 6/2011 pentru stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor de către întreprinzătorii tineri. În: Monitorul Oficial, Partea I, nr. 103 din 9 februarie 2011.
172. Legea nr. 161 din 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției. În: Monitorul Oficial, Partea I nr. 279 din 21 aprilie 2003.
173. Legea cu privire la conflictul de interese nr.16-XVI din 15.02.2008 / Republicat: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.72-75/231 din 13.04.2012 / Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008.
174. Legea cu privire la prevenirea și combaterea corupției nr. 90-XVI din 25.04.2008 / Monitorul Oficial al R.M. nr.103-105/391 din 13.06.2008.
175. Strategia națională anticorupție în Republica Moldova pe anii 2011-2015, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr.154 din 21.07.2011.
176. Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova, Nr. 154 din 21.07.2011 pentru aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe anii 2011-2015. În : 07.10.2011 în Monitorul Oficial Nr. 166-169. art Nr: 483.
177. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la adoptarea Concepției administrării corporative a întreprinderilor din economia națională nr.22 din 16.01.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.3– 5 din 21.01.2003.
178. Legea privind societățile pe acțiuni în Republica Moldova nr.1134-XIII din 2.04.1997 . În: 12.06.1997 în Monitorul Oficial Nr. 38-39. art Nr: 332.

179. Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 883/14.12.2011.

**Site-uri web, reviste și publicații de specialitate:**

180. Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, [www.oecd.org](http://www.oecd.org). (vizitat 19.09.2011).
181. Naghiu Gh. Patronatul Român. Reprezentare Națională în CES. [www.patronatulroman.ro](http://www.patronatulroman.ro). (vizitat 10.01.2014).
182. Gestiunea corporativă a BRD - Groupe Société Générale S.A. București. [http://www.kmarket.ro/actiuni/afisare\\_actiune.phpBRD](http://www.kmarket.ro/actiuni/afisare_actiune.phpBRD). (vizitat 14.12.2012).
183. Codul de guvernare corporativă al Bursei de Valori București. <http://www.bvb.ro/info/Rapoarte/Diverse/Cod20Guvernanta20>. (vizitat 10.09.2012).
184. Monitorizarea îndeplinirii recomandărilor Curții de Conturi a RM. 2011. <http://www.ccrm.md/doc.php?pro&idc=78&id=4932>. (vizitat 02.03.2011).
185. Administrarea corporativă. Transparency International–Moldova. [transparency.md/Docs/2004/administrarea\\_corporativa\\_ro.pdf](http://transparency.md/Docs/2004/administrarea_corporativa_ro.pdf). (vizitat 11.07.2012).
186. Secretary-General's Report to Ministers [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda). OECD / 2013, 104p. (vizitat 9.08.2013).
187. Cadbury Report. <http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/>. (vizitat 19.07.2012).
188. Cadbury Report. The American Institute of Certified Public Accountants. <http://www.ifac.org/>. (vizitat 16.07.2012).
189. Pricewaterhouse Coopers Consulting. <http://www.pwc.com/> Pricewaterhouse Coopers. (vizitat 10.05.2012)
190. FMI Funds and Bids Projects. <http://www.fmi.ro/> <http://www.imf.org/external/index.htm>. (vizitat 19.09.2013).
191. INS- Statistical National Institute. <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/index.ro.do>. (vizitat 09.08.2012).
192. Transparency politics in firms. [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indic](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indic). (vizitat 16.07.2012).
193. Euobserver. Observer EU Information. [www.euobserver.com](http://www.euobserver.com). (vizitat 14.09.2013).
194. Security Data Base on Economics. <http://www.bsec-organization.org>. (vizitat 18.10.2013).

# **ANEXE**

Tabelul A1.1 Importanța regiunilor de dezvoltare ale României (2011)

Regiunea	Nr. locuitori (mii loc.)	Spor nat. (la mia de loc.)	Nr. de șomeri (mii loc.)	Pondere în PIB %
Nord-Est	3.756,5	1,8	1.443,7	13,26
Sud-Est	2.943,3	-1,3	1.154,0	12,84
Sud	3.496,6	-3,3	1.384,1	14,73
Sud-Vest	2.419,7	-3,2	1.103,6	10,27
Vest	2.073,7	-3,6	881,4	9,98
Nord-Vest	2.861,5	-2,1	1.173,9	11,92
Centru	2.660,7	-1,1	1.115,1	12,64
București	2.304,9	-4,4	866,8	14,15

Sursa: Institutul Național de Statistică, 2012.

Gestiunea corporativă germană, cele mai bune practici manageriale corporative în firmele din SUA și condițiile pentru funcționarea piețelor libere în folosul public general

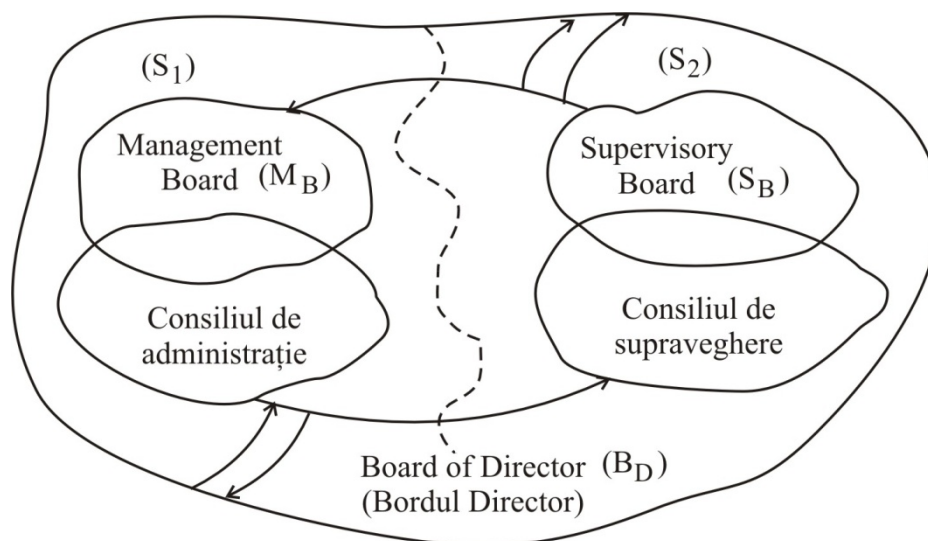


Fig. A2.1 Bordul director și sistemul dual de conducere în gestiunea corporativă germană (2012)

Sursa: elaborată de autoare

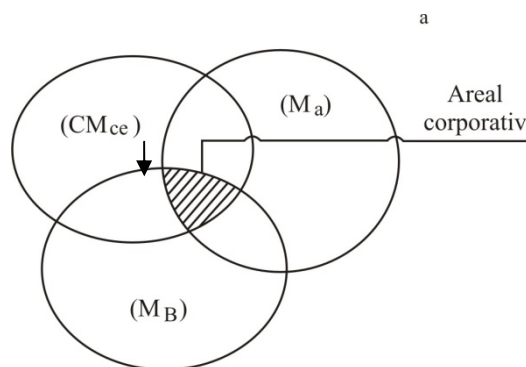


Fig. A2.2 Obținerea „celor mai bune practici” manageriale corporative în firmele din SUA, după anul 2002

(CM<sub>ce</sub>) = salarii și compensații acordate conducerilor executive din firme;

(M<sub>a</sub>) = monitorizarea acționariatului,

(M<sub>B</sub>) = monitorizarea Bordului conducător din firmă

Sursa: elaborată de autoare.



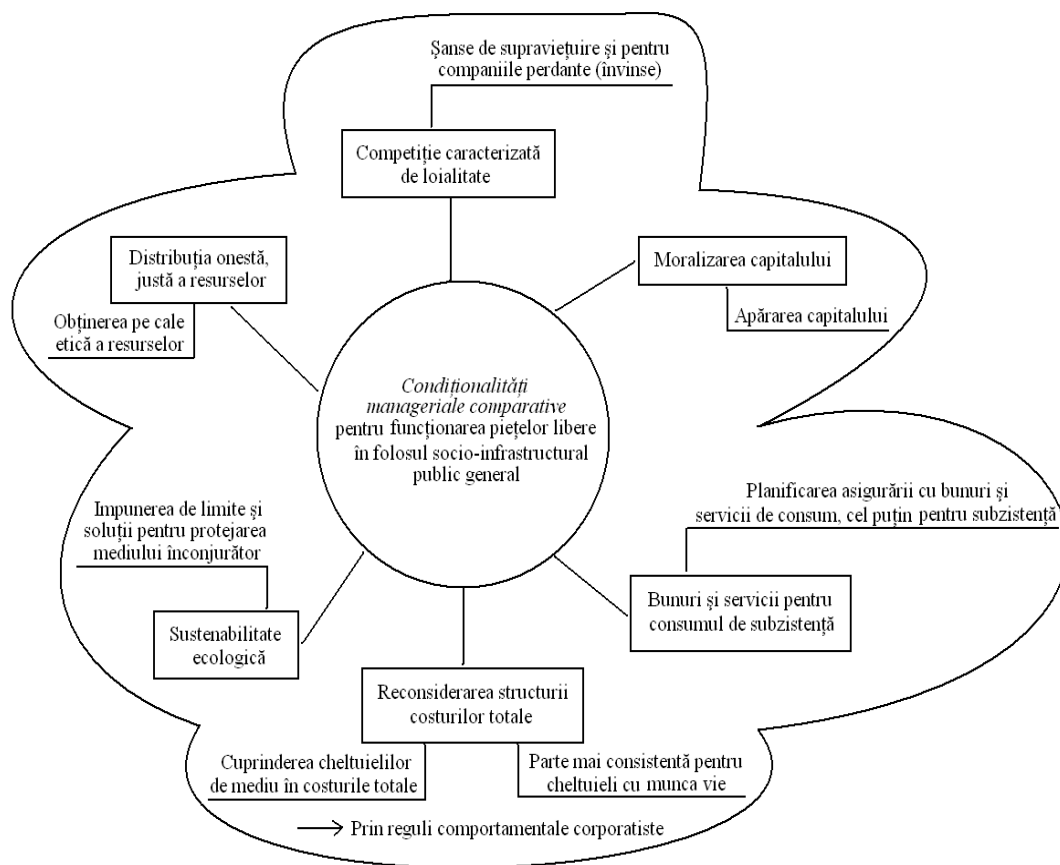


Fig. A2.3 Condiții pentru funcționarea piețelor libere în folosul public general

Sursa: elaborată de autoare.

Clasamentul societăților comerciale după participarea străină la capitalul social total  
subscris și pe țări de rezidență a investitorilor

Tabelul A3.1 Clasamentul primelor 40 de societăți comerciale după participarea străină la  
capitalul social total subscris, în echivalent valută, în luna octombrie 2013

Nr.crt.	Firma	Județul	Tara de rezidență a investitorului majoritar	Valoarea capitalului social subscris		
				Total exprimat în monedă națională	Total exprimat în echivalent valută	Total exprimat în echivalent valută
				mii Lei	mii USD	mii EURO
0	1	2	3	4	5	6
1	AUCHAN ROMÂNIA SA	MUN. BUCURESTI	OLANDA	480.820,3	148.213,8	108.522,8
2	PETROFAC SOLUTIONS™FACILITIES SUPPORT SRL	MUN. BUCURESTI	M. BRITANIE	183.414,4	57.046,0	41.305,8
3	KRONOSPAN SEBES SA	ALBA	AUSTRIA	184.429,7	56.281,2	41.437,4
4	HG GLL CDG PLAZA SRL	MUN. BUCURESTI	LUXEMBURG	174.915,0	53.520,3	39.425,5
5	CRUCEA WIND FARM SRL	CONSTANȚA	GERMANIA	93.500,0	28.609,0	21.074,7
6	ECHO INVESTMENT PROJECT 1 SRL	BRAȘOV	POLONIA	63.726,0	19.820,2	14.351,4
7	NEOCITY BUSINESS CENTER SRL	MUN. BUCURESTI	CIPRU	64.313,1	19.555,2	14.448,8
8	AMROMCO HOLDING ACTIVITY SRL	PRAHOVA	OLANDA	58.863,0	17.631,4	12.813,3
9	CONTINENTAL AUTOMOTIVEROMÂNIA SRL	TIMIȘ	OLANDA	52.278,5	15.895,9	11.745,1
10	FERRER IMOBILIARE SRL	MUN. BUCURESTI	OLANDA	45.000,0	13.682,8	10.109,9
11	BEACH PETROLEUM (CEE) SRL	MUN. BUCURESTI	AUSTRALIA	42.848,0	13.282,5	9.620,8
12	AZOMURES SA	MUREȘ	ELVEȚIA	39.913,7	12.175,9	8.967,8
13	UZINELE S. GOVORA – CIECH CHEMICAL GROUP SA	VĂLCEA	POLONIA	33.734,9	10.492,3	7.597,3
14	TIRIAC AUTO SRL	MUN. BUCURESTI	CIPRU	28.818,9	8.823,6	6.474,6
15	GE EQUIPMENT SERVICESRO SA	MUN. BUCURESTI	M. BRITANIE	27.286,0	8.460,5	6.148,5
16	PLASTIPAK ROMANIA SRL	PRAHOVA	LUXEMBURG	26.700,0	8.230,3	6.026,3
17	GE EQUIPMENT SERVICESRO SA	MUN. BUCURESTI	S.U.A.	26.578,0	8.085,5	5.974,7
18	NEOCAMPUS SRL	MUN. BUCURESTI	CIPRU	25.884,2	7.870,4	5.815,2
19	TINMAR-IND SA	MUN. BUCURESTI	ELVEȚIA	23.044,7	7.187,4	5.189,8
20	RUUKKI ROMANIA SRL	GIURGIU	FINLANDA	22.412,1	6.814,7	5.032,5
21	ALPHA PARKING SRL	MUN. BUCURESTI	BELGIA	20.319,8	6.217,4	4.580,0
22	ION TIRIAC AIR SRL	ILFOV	CIPRU	16.857,2	5.177,3	3.805,2
23	FELBERMAYR ROMANIA SRL	ILFOV	AUSTRIA	17.000,0	5.159,8	3.805,2
24	HOLLYWOOD MULTIPLEX OPERATIONS SRL	MUN. BUCURESTI	OLANDA	15.920,9	4.871,5	3.588,5
25	EUROINS ROMANIA ASIGURARE-REASIGURARE SA	ILFOV	BULGARIA	15.000,0	4.685,3	3.378,1
26	TRITON ENTERPRISES SRL	MUN. BUCURESTI	OLANDA	14.895,0	4.528,2	3.342,7
27	VORTEX INTERNATIONAL SRL	BUZĂU	I.MARSHALL	12.683,2	3.850,4	2.850,0
28	IMT IMOBILIARE MANAGEMENT TRANSILVANIA SRL	BRAȘOV	GERMANIA	11.035,0	3.349,2	2.470,0
29	AXA LIFE INSURANCE SA	MUN. BUCURESTI	FRANȚA	10.586,1	3.292,5	2.384,0
30	FATA ASIGURARI SA	MUN. BUCURESTI	ITALIA	10.162,4	3.147,2	2.287,3
31	ProCreditBank SA	MUN. BUCURESTI	GERMANIA	8.942,2	2.740,8	2.018,4
31	MIN-EXPERT SRL	TIMIȘ	AUSTRIA	8.653,3	2.647,7	1.950,4
33	BALKANNORTH RESIDENTIAL SRL	MUN. BUCURESTI	NORVEGIA	8.557,4	2.594,2	1.917,7
34	AGRICOMBORCEA SA	CĂLĂRAȘI	OLANDA	7.093,2	2.206,1	1.597,4
35	CROWN PRODUCTS& SERVICES INTER SRL	GALAȚI	SUA	6.836,0	2.095,1	1.543,0
36	RO AGRICULTURE INVESTMENT SICAV SRL	MUN. BUCURESTI	LUXEMBURG	6.705,0	2.076,5	1.509,1
37	KERIN-LIEBERS TEXTIL SRL	ILFOV	GERMANIA	6.681,7	2.071,3	1.500,3
38	FORZA ROSSA SRL	MUN. BUCURESTI	CIPRU	6.417,2	1.946,2	1.438,3
39	AGRIUM-AGROPORIT ROMANIA SA	GALAȚI	BELGIA	6.098,4	1.850,9	1.365,0
40	CESAL SA	BIHOR	POLONIA	6.001,4	1.849,6	1.352,6

Sursa: Institutul Național de Statistică, INS, 2014.

Tabelul A3.2 Clasamentul pe țări de rezidență a investitorilor în societăți comerciale cu participare străină la capitalul social – la data de 31 octombrie 2013

Nr.crt.	Țara	Societăți cu participare străină		Valoarea capitalului social subscris					
				Total exprimat în monedă națională		Total exprimat în echivalent valută		Total exprimat în echivalent valută	
		Nr.	%	mii Lei	%	mii USD	%	mii EURO	%
0	1	2		3		4		5	
	Total ROMANIA	193.374	50,12	131.833.122,2	50,45	51.259.463,5	50,35	38.213.287,9	50,34
1	OLANDA	4.470	2,33	28.453.403,5	21,73	10.542.549,9	21,22	7.478.706,9	21,81
2	AUSTRIA	6.700	3,50	16.813.009,6	12,84	7.023.533,8	14,14	4.947.373,5	14,43
3	GERMANIA	20.220	10,56	13.940.573,6	10,65	6.275.970,2	12,63	4.401.737,8	12,84
4	CIPRU	5.436	2,84	9.618.098,0	7,34	3.475.931,3	7,00	2.480.662,6	7,23
5	FRANTA	7.687	4,02	8.279.679,3	6,32	3.046.123,1	6,13	2.129.794,7	6,21
6	GRECIA	5.823	3,04	6.100.796,9	4,66	2.435.074,6	4,90	1.692.393,8	4,94
7	ITALIA	37.450	19,56	6.394.454,7	4,88	2.361.248,0	4,75	1.681.265,4	4,90
8	SPANIA	5.124	2,68	4.384.512,9	3,35	1.621.081,5	3,26	1.147.553,9	3,35
9	LUXEMBURG	772	0,40	4.465.070,6	3,41	1.575.887,4	3,17	1.124.508,2	3,28
10	MAREA BRITANIE	4.859	2,54	3.417.305,5	2,61	1.298.518,6	2,61	909.208,2	2,65
11	ELVETIA	2.500	1,31	2.929.577,5	2,24	1.289.957,8	2,60	898.528,7	2,62
12	S.U.A.	6.778	3,54	3.129.336,0	2,39	1.233.401,4	2,48	878.209,0	2,56
13	UNGARIA	12.318	6,43	2.209.571,7	1,69	939.199,0	1,89	658.467,0	1,92
14	ANTIL OLANDEZE	15	***	2.048.521,0	1,56	726.226,4	1,46	504.817,2	1,47
15	TURCIA	13.535	7,07	1.796.292,0	1,37	711.528,0	1,43	503.964,3	1,47
16	CEHIA	814	0,43	1.432.238,3	1,09	544.019,8	1,09	382.979,1	1,12
17	BELGIA	3.061	1,60	1.061.452,8	0,81	453.835,7	0,91	320.038,3	0,93
18	CHINA	11.019	5,76	1.035.751,7	0,79	406.019,6	0,82	282.608,5	0,82
19	SUEDIA	1.316	0,69	1.019.818,0	0,78	374.469,6	0,75	264.832,1	0,77
20	PORTUGALIA	504	0,26	952.202,9	0,73	331.997,2	0,67	235.536,0	0,69
21	POLONIA	725	0,38	1.050.891,0	0,80	316.385,2	0,64	226.948,5	0,66
22	DANEMARCA	770	0,40	855.707,7	0,65	312.878,0	0,63	219.937,1	0,64
23	JAPONIA	255	0,13	663.705,7	0,51	236.473,8	0,48	167.497,6	0,49
24	FINLANDA	159	0,08	574.277,2	0,44	208.760,8	0,42	147.378,1	0,43
25	COREEA SUD	216	0,11	347.593,5	0,27	157.493,8	0,32	117.629,8	0,34
26	I.VIRGINE BRIT.	378	0,20	389.094,6	0,30	155.622,1	0,31	108.577,3	0,32
27	LIBAN	3.894	2,03	369.367,4	0,28	153.807,2	0,31	108.174,7	0,32
28	CANADA	1.726	0,90	374.549,6	0,29	132.515,8	0,27	95.834,8	0,28
29	BULGARIA	1.817	0,95	354.823,2	0,27	120.936,3	0,24	86.855,4	0,25
30	IRLANDA	827	0,43	323.411,7	0,25	108.318,9	0,22	79.744,4	0,23
31	NORVEGIA	329	0,17	295.692,8	0,23	101.292,5	0,20	73.355,6	0,21
32	GIBRALTAR	66	0,03	277.518,3	0,21	101.275,9	0,20	71.418,4	0,21
33	ISRAEL	6.589	3,44	446.611,7	0,34	83.959,1	0,17	59.368,3	0,17
34	FARA CETATENIE	25	0,01	1.095,5	***	76.861,6	0,15	53.406,6	0,16
35	SINGAPORE	60	0,03	209.851,5	0,16	74.916,9	0,15	52.935,2	0,15
36	INS.BERMUDE	200	0,10	206.001,9	0,16	67.636,5	0,14	51.628,1	0,15
37	PANAMA	225	0,12	76.135,0	0,06	61.523,7	0,12	-745.080,5	-2,17
38	INS.MARSHALL	25	0,01	154.808,1	0,12	53.792,9	0,11	37.586,4	0,11
39	LIECHTENSTEIN	210	0,11	3.338.720,8	2,55	50.065,1	0,10	34.986,9	0,10
40	BELIZE	43	0,02	151.810,1	0,12	49.715,8	0,10	37.666,4	0,11
41	R. ARABA SIRIA	5.762	3,01	106.103,6	0,08	49.587,7	0,10	34.867,9	0,10
42	AUSTRALIA	708	0,37	123.599,1	0,09	45.886,8	0,09	33.341,1	0,10
43	SLOVACIA	537	0,28	125.399,4	0,10	43.461,8	0,09	31.353,2	0,09
44	MALTA	112	0,06	123.574,1	0,09	41.578,7	0,08	30.181,9	0,09
45	SLOVENIA	192	0,10	101.510,4	0,08	39.647,5	0,08	27.678,4	0,08
46	IRAK	5.849	3,06	77.272,1	0,06	39.640,2	0,08	27.611,4	0,08
47	EGIPT	1.614	0,84	91.024,9	0,07	37.223,0	0,07	25.947,9	0,08
48	INS.VIRGINE AMR.	187	0,10	117.445,5	0,09	35.413,3	0,07	26.415,3	0,08
49	MOLDOVA	4.276	2,23	78.169,5	0,06	34.449,0	0,07	23.757,3	0,07
50	IORDANIA	3.259	1,70	65.960,3	0,05	30.773,5	0,06	21.439,7	0,06

\*) cuprinde o selecție de țări, în raport de mărimea capitalului social total subscris în echivalent USD, în ordine descrescătoare (col.

\*\*\* Sub 0,01%

Sursa: Institutul Național de Statistică, INS, 2014.

Model de Chestionar  
de colectare a datelor pentru analiză și interpretări a indicatorilor de  
internaționalizare a practicilor de gestiune corporativă

I. Denumirea firmei/companiei/organizației/corporației (codificare) (simbol județ)  
(interviu cu participanții anonimi) (conversație de nedezvăluire a numelui)\_\_\_\_\_

II. Caracterizarea entității (Cu);

a) domeniu (1) productiv tradițional; (2) capital intelectual; (3) mixt \_\_\_\_\_

b) fonduri fixe (infrastructură) (RON/Euro) \_\_\_\_\_

c) Total activ \_\_\_\_\_

d) Total pasiv, din care: \_\_\_\_\_

e) Profit: \_\_\_\_\_

III. Resurse umane (Ru);

a) Nr. mediu personal angajat, din care \_\_\_\_\_

b) Nr. mediu personal indirect productiv \_\_\_\_\_

III. Resurse manageriale (Rm):

a) Tip structură management \_\_\_\_\_

b) Nr. personal din structura de management \_\_\_\_\_

IV. Bune practici (Bp):

a) Metode de management \_\_\_\_\_

b) Tehnici de management \_\_\_\_\_

V. Principiile eticii (Pe):

a) Incidente de etică reținute din auditări (numeric):

(3) fără probleme; (2) cu probleme; (1) incident grav \_\_\_\_\_

VI. Responsabilitate socială (Rs):

a) nr. locuri de muncă \_\_\_\_\_

b) protecție mediu (1÷10) (1 = min.; 10 = max.) \_\_\_\_\_

VII. Operațiuni de control (Oc):

a) Control intern ierarhic \_\_\_\_\_

b) Control intern managerial \_\_\_\_\_

c) Control extern \_\_\_\_\_

VIII. Operațiuni de audit (Oa):

a) nr. Activități de auditare (pe parcursul unui an fiscal)

b) nr. Deficiențe constatate \_\_\_\_\_

c) nr. Măsuri stabilite \_\_\_\_\_

IX. Autoevaluarea gestiunii corporative (pe o scară de la 1 la 10) (Ags): (1) = slabă;  
(10) = excelentă \_\_\_\_\_

Sursa: elaborat de autoare.

Tabelul A5.1 Studiu exemplificativ de caz.  
Elemente de măsură cu ajutorul scorurilor, notelor (ponderilor)  
pentru a exemplifica angajamentul acționarilor în gestiunea corporativă a firmelor

Nr. crt	Firma/orga- nizația/entitatea	Țara	Domeniul de activitate	Structura acționariatului	C <sub>d</sub>	I <sub>sgc</sub>	G <sub>oa</sub>	N <sub>a</sub>	D <sub>pi</sub>	M <sub>da</sub>	C <sub>a</sub>	P <sub>s</sub>	E <sub>i</sub>	E <sub>a</sub>	R <sub>c-b</sub>	C <sub>gc</sub>	Obs
1	SC Antrex SA	România	Confecții	SA (societate pe acțiuni)	4	1	1	N <sub>ar</sub>	2	D <sub>g</sub>	C <sub>ap</sub>	P <sub>am</sub>	-	-	1	-	-
2	SC Tevi Prod SA	România	Construcții de mașini	SA	6	2	1	N <sub>ar</sub>	3	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	P <sub>am</sub>	-	-	1	-	-
3	SC Beton Com SA	România	Construcții civile/industriale	SA	4	2	2	N <sub>am</sub>	3	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	-	-	-	1	-	-
4	SC Consult fin SA	România	Financiar	SA	9	7	4	N <sub>aM</sub>	4	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	-	-	-	6	-	-
5	SC ArarGen SA	România	Tehnologii	SA	7	4	2	N <sub>ar</sub>	3	D <sub>c</sub>	C <sub>apt</sub>	P <sub>am</sub>	-	-	1	-	-
6	SC Canal-Apă SA	România	Administrație	SA	3	1	1	N <sub>ar</sub>	1	D <sub>g</sub>	C <sub>ai</sub>	P <sub>aM</sub>	-	-	1	-	-
7	SC Russe Com	Bulgaria	Comerț	SA	3	1	1	N <sub>ar</sub>	1	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	-	-	-	1	-	-
8	SC Autotransport	Bulgaria	Transport rutier	SA	4	1	1	N <sub>ar</sub>	1	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	-	-	-	1	-	-
9	SC Hagek	Ungaria	Agricultură	SA	8	2	2	N <sub>am</sub>	2	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	-	-	-	2	-	-
10	SC Apia Coal	Cehia	Refacere terenuri miniere	SA	8	3	3	N <sub>aM</sub>	2	D <sub>c</sub>	C <sub>ap</sub>	P <sub>sm</sub>	-	-	6	-	-
11	SC Cezel	Cehia	Electricitate/energie	SA	9	4	5	N <sub>aM</sub>	2	D <sub>c</sub>	C <sub>ain</sub>	P <sub>sm</sub>	1	-	8	-	-

Sursa: elaborat și prelucrat de autoare pe baza colectării datelor din rețeaua Internet la adresele web, accesate statistic în intervalul 2010-2012.

Numărul de întreprinderi active, numărul mediu de salariați pe sectoare de activitate  
și regiuni de dezvoltare în România

Tabelul A6.1 Numărul de întreprinderi active în România pe clase de mărime  
în agricultură, industrie, comerț și servicii

Clasa de mărime	Numărul de firme	Procentul în total
Micro	430.933	89,3%
Mici	43.489	9,0%
Mijlocii	8.030	1,7%
Total întreprinderi	485.512	100,0%

Sursa: Statistici INS, ONRC, 2012.

Tabelul A 6.2 Numărul mediu de salariați în întreprinderi, pe clase de mărime  
și regiuni de dezvoltare în România (anul 2011)

Regiunea	Total		din care					
	Număr salariați	Pondere	micro		mici		mijlocii	
			Număr salariați	Pondere	Număr salariați	Pondere	Număr salariați	Pondere
Nord-Est	257.639	10,5%	93.985	11,1%	89.221	10,9%	75.0,,	9,5%
Sud-Est	271.456	11,1%	97.430	11,6%	87.769	10,7%	86.257	10,9%
Sud-Muntenia	266.243	10,9%	87.362	10,4%	88.322	10,8%	90.559	11,4%
Eud-Vest Oltenia	161.335	6,6%	60.481	7,2%	53.969	6,6%	46.885	5,9%
Vest	237.694	9,7%	82.164	9,8%	76.215	9,3%	79.315	10,0%
Nord-Vest	340.938	13,9%	125.004	14,8%	119.982	14,7%	95.952	12,1%
Centru	318.969	13,0%	104.688	12,4%	106.109	13,0%	108.172	13,6%
București	598.718	24,4%	191.954	22,8%	196.464	24,0%	210.300	26,5%

Sursa: Statistici INS, 2012, datele statistice INS conțin numai întreprinderile din industrie, construcții, comerț și servicii, exclusiv agricultură.

Tabelul A6.3 Numărul de întreprinderi pe sectoare de activitate în România, anul 2011

Sectorul	Număr de firme	Pondere sector
Agricultură	13.960	2,9%
Industrie	52.588	10,9%
Construcții	49.221	10,2%
Comerț	181.753	37,7%
Servicii	184.990	38,3%
Total	482.512	100,0%

Sursa: Statistici INS, ONRC, 2012.

Tabelul A6.4 Numărul de întreprinderi pe sectoare economice și regiuni de dezvoltare în România, anul 2011

Sectorul	Național	Nord-Est	Sud-Est	Sud-Muntenia	Sud-Vest Oltenia	Vest	Nord-Vest	Centru	București-Ilfov
Industrie	52.588	6.696	5.970	5.811	3.796	5.269	8.371	8.041	8.634
Construcții	49.221	5.059	4.917	5.662	3.062	4.440	8.501	6.238	11.342
Comerț	181.753	21.426	24.382	22.652	16.175	15.720	22.517	19.960	38.921
Servicii	184.990	17.213	19.276	16.041	10.988	17.989	25.620	22.192	55.671

Sursa: Statistici INS, 2012.

Tabelul A7.1 Date de identificare a particularităților organizării gestiunii corporative în rândul întreprinderilor mijlocii și mari în România (din surse: directe, INS București, Bilanțuri 2009, 2010)

Nr. crt.	Simb. jud.	(Cu) (10 <sup>3</sup> )					(Ru)		(Rm)		(Bp)	(Pe)	(Rs)		(Oc)			(Oa)			(A <sub>gs</sub> )
		a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	a	b	a	b	c	a	b	c		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	B	(1)	9,01	16,4	15,2	2,64	410	21	(1)	6	(3)/(3)	(3)	410	8	-	X	-	4	18	27	6
2	AB	(1)	3,6	5,1	4,9	0,82	120	12	(1)	3	(3)/(3)	(3)	120	9	-	-	X	2	12	16	8
3	AR	(1)	8,2	14,3	12,1	2,14	130	14	(3)	6	(3)/(3)	(3)	130	9	-	-	X	3	11	14	7
4	AG	(3)	2,5	3,2	3,1	0,61	22	3	(2)	4	(1)/(3)	(3)	22	8	-	X	-	1	4	4	8
5	BC	(3)	3,2	4,1	3,9	0,72	48	6	(1)	4	(3)/(3)	(3)	48	10	X	-	-	1	3	3	9
6	BH	(3)	3,3	4,2	4,1	0,31	32	3	(3)	3	(1)/(3)	(3)	32	10	-	X	-	1	6	8	7
7	BN	(3)	2,2	3,3	2,9	0,16	41	7	(1)	5	(3)/(1)	(1)	41	9	-	X	-	-	-	-	7
8	BT	(2)	0,2	1,2	0,8	0,09	12	2	(1)	3	(3)/(3)	(3)	12	10	-	X	-	-	-	-	7
9	BR	(1)	3,1	4,2	4,1	0,10	52	5	(2)	4	(3)/(3)	(3)	52	10	-	X	-	-	-	-	7
10	BV	(3)	4,2	5,6	5,2	0,10	43	8	(2)	4	(1)/(3)	(3)	43	10	-	X	-	1	4	4	8
11	BZ	(2)	3,6	4,9	4,3	0,09	22	3	(2)	4	(1)/(1)	(1)	22	9	-	X	-	-	-	-	7
12	CL	(2)	3,7	4,8	4,1	0,03	38	2	(2)	3	(1)/(3)	(3)	38	10	-	-	X	-	-	-	7
13	CS	(2)	2,2	3,6	3,1	0,06	18	-	(1)	5	(3)/(3)	(3)	18	8	-	X	-	1	3	3	8
14	CJ	(2)	1,98	2,7	2,2	0,01	12	-	(2)	5	(1)/(3)	(3)	12	10	-	X	-	-	-	-	9
15	CT	(3)	2,3	3,3	2,9	0,04	22	3	(3)	3	(1)/(2)	(2)	22	10	-	X	-	-	-	-	9
16	CV	(3)	3,4	4,7	4,2	0,07	48	4	(3)	4	(3)/(1)	(1)	48	7	-	X	-	-	-	-	9
17	DB	(3)	3,3	4,8	4,1	0,06	58	4	(1)	3	(3)/(3)	(3)	58	8	-	X	-	-	-	-	9
18	DJ	(1)	3,0	4,3	3,8	0,12	22	-	(1)	5	(3)/(3)	(3)	22	9	-	X	-	-	-	-	7
19	GL	(1)	4,1	5,6	4,9	0,13	37	2	(1)	4	(1)/(3)	(3)	37	10	X	-	-	1	3	4	7
20	GR	(1)	3,2	5,3	4,6	0,09	31	-	(2)	3	(3)/(3)	(3)	31	10	-	X	-	-	-	-	6
21	GJ	(1)	2,5	4,4	3,9	0,07	29	1	(3)	3	(2)/(3)	(3)	29	10	-	X	-	-	-	-	7
22	HR	(3)	3,6	4,7	4,1	0,11	38	3	(2)	4	(1)/(3)	(3)	38	10	X	-	-	1	4	5	7
23	HD	(3)	4,3	5,8	5,2	0,13	48	6	(2)	5	(2)/(2)	(2)	48	10	X	x	-	1	3	3	6
24	IL	(3)	5,1	6,6	5,9	0,22	62	5	(2)	4	(3)/(3)	(3)	62	10	-	X	-	1	5	6	6
25	IS	(3)	3,6	4,6	4,4	0,18	18	2	(1)	4	(1)/(1)	(3)	18	9	X	X	-	1	3	4	8
26	IF	(1)	3,8	4,2	3,9	0,21	29	3	(1)	3	(2)/(2)	(3)	29	10	X	X	-	2	8	12	7
27	MH	(2)	4,1	5,8	5,1	0,17	28	-	(2)	4	(3)/(1)	(2)	28	10	-	-	-	-	-	-	7
28	MS	(2)	3,8	4,1	3,9	0,22	23	3	(2)	4	(3)/(3)	(1)	33	10	-	X	-	-	-	-	6
29	NT	(1)	4,7	5,6	5,2	0,13	32	5	(3)	6	(3)/(3)	(3)	32	10	-	X	-	1	4	5	6
30	OT	(3)	5,8	7,1	6,9	0,42	49	2	(1)	5	(3)/(3)	(3)	49	9	-	X	-	-	-	-	7
31	PH	(3)	9,1	10,2	9,9	0,69	72	2	(3)	5	(3)/(2)	(1)	72	10	-	X	-	1	4	6	6
32	SJ	(3)	3,2	4,1	3,8	0,01	22	-	(3)	5	(3)/(3)	(3)	22	9	-	-	X	-	-	-	6
33	SM	(3)	2,9	3,9	3,2	0,14	39	-	(3)	3	(3)/(3)	(3)	39	10	-	-	X	1	4	4	6
34	SB	(3)	3,8	4,6	4,1	0,22	18	-	(3)	3	(1)/(3)	(3)	18	8	-	X	-	-	-	-	7
35	SV	(3)	3,6	4,9	3,9	0,16	42	3	(1)	3	(1)/(1)	(3)	42	10	-	X	-	-	-	-	8
36	TR	(1)	3,8	4,2	4,1	0,11	35	2	(1)	4	(2)/(2)	(1)	35	10	-	X	-	1	4	5	9
37	TM	(3)	3,7	4,6	4,2	0,14	36	3	(1)	4	(3)/(3)	(3)	36	10	-	X	-	-	-	-	7
38	TL	(2)	4,1	5,9	4,8	0,11	38	6	(1)	3	(2)/(3)	(3)	38	10	-	X	-	-	-	-	9
39	VL	(2)	2,0	3,1	2,8	0,31	19	1	(1)	6	(3)/(1)	(1)	19	10	-	X	-	-	-	-	8
40	VS	(3)	2,3	3,8	3,1	0,22	18	-	(1)	3	(1)/(2)	(1)	18	8	-	-	X	1	5	6	8
41	VN	(3)	2,4	3,7	3,2	0,16	19	-	(2)	4	(1)/(3)	(3)	19	10	-	X	-	1	3	4	7

Sursa:elaborată de autoare.

Semnificații: (R<sub>m</sub>): • Tip structură management: (B<sub>p</sub>): • Metode de management: • Tehnici de management:  
 (1) ierarhică; (1) prin obiective; (1) stimulare creativitate;  
 (2) liniară; (2) participativ; (2) cercetări operaționale;  
 (3) arborescentă (3) prin rezultate. (3) tablou de bord.



Bordul Director (BD) și orientările pentru acțiuni ale Biroului și Comitetului Executiv (CE) pentru introducerea gestiunii corporative în firme

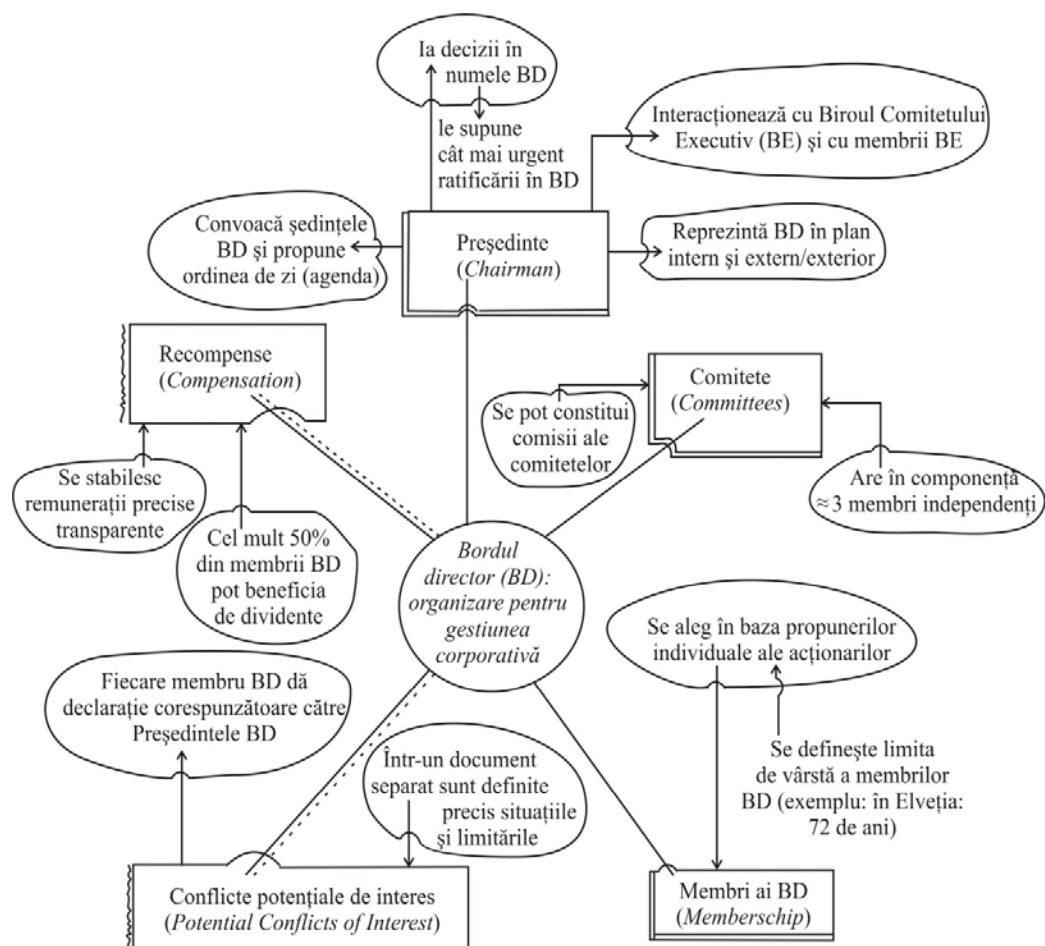


Fig. A8.1 Componența, recompensele și conflictele de interese ale Bordului Director (BD) responsabil pentru funcționarea firmei prin gestiune corporativă

Sursa: elaborată de autoare.

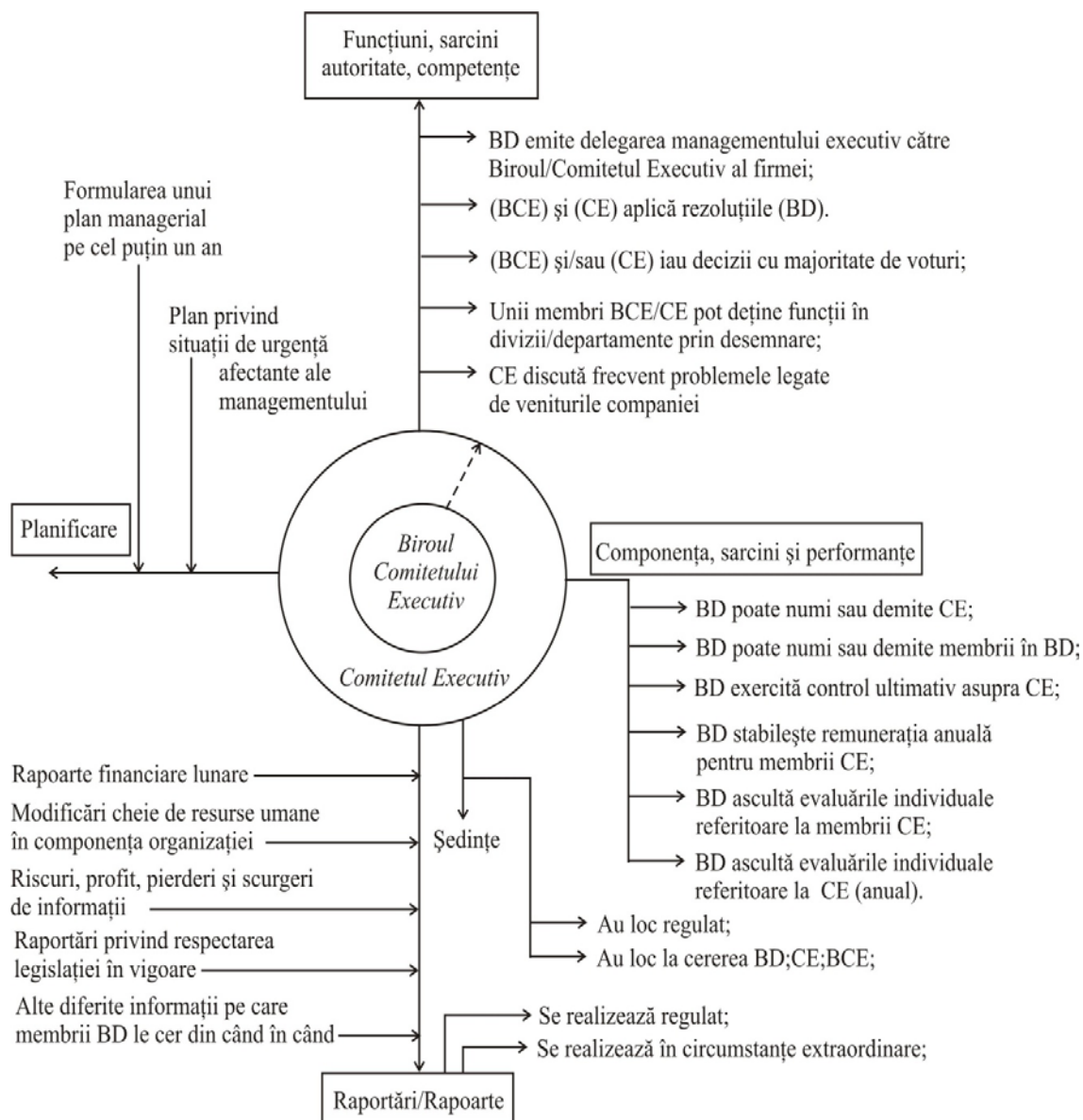


Fig. A8.2 Orientări pentru acțiuni ale Biroului Comitetului Executiv (BCE) și Comitetului Executiv (CE) pentru introducerea gestiunii corporative în firmă

Sursa: elaborată de autoare.

Date financiare la OMV Petrom S.A., Automobile Dacia Renault S.A. și S.N. de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș, reflectând rezultatele aplicării regulilor de sustenabilitate, reputație și gestiune corporativă

Tabelul A9.1 Date financiare la OMV Petrom S.A., reflectând rezultatele aplicării regulilor de sustenabilitate, reputație și gestiune corporativă (lei)

Anul	Capitalul social	Cifra de afaceri	Profitul net	Numărul de angajați
2007	5.664.410.834	12.284.378.408	1.778.042.301	29.624
2008	5.664.410.834	16.750.726.457	1.022.387.463	29.861
2009	5.664.410.834	12.842.384.017	1.368.127.631	30.398
2010	5.664.410.834	18.616.000.000	2.201.000.000	24.662
2011	5.664.410.834	22.614.000.000	3.757.000.000	22.912
2012	5.664.410.834	19.510.054.765	3.850.620.876	20.508
2013	5.664.410.834	18.071.913.810	4.839.327.415	19.016

Sursa: Ministerul Finanțelor, BVB, 2014.

Tabelul A 9.2 Date financiare la Automobile Dacia Renault S.A., reflectând rezultatele aplicării regulilor de sustenabilitate, reputație și gestiune corporativă (lei)

Anul	Capitalul social	Cifra de afaceri	Profitul net	Numărul de angajați
2007	2.541.719.939	6.935.991.047	442.342.323	11.486
2008	2.541.719.939	7.642.296.976	222.018.211	13.274
2009	2.541.719.939	9.004.409.833	230.276.035	12.698
2010	2.541.719.939	11.403.296.221	300.015.819	13.823
2011	2.541.719.939	13.177.841.584	275.111.397	13.652
2012	2.541.719.939	12.742.145.319	277.239.794	13.640
2013	2.541.719.939	18.402.497.788	337.444.120	14.002

Sursa: Ministerul Finanțelor, BVB, 2014

Tabelul A9.3 Date financiare la Societatea Națională de Gaze Naturale Romgaz S.A. Mediaș, reflectând rezultatele aplicării regulilor de sustenabilitate, reputație și gestiune corporativă (lei)

Anul	Capital social	Cifra de afaceri	Profit net	Număr de angajați
2007	382.686.920	2.241.250.970	277.208.779	5.510
2008	382.686.920	3.053.480.364	463.730.191	5.585
2009	382.868.260	3.271.662.202	509.555.387	5.635
2010	383.038.380	3.280.213.477	537.297.196	5.661
2011	383.038.380	3.193.503.820	572.458.155	5.725
2012	383.038.380	3.574.215.704	651.208.154	5.976
2013	383.038.380	4.211.149.514	1.031.748.972	5.946
2014	383.038.380	3.842.983.119	1.244.049.106	5.730

Sursa: Ministerul Finanțelor, BVB, 2014.

Declarații de avere și interese care pot fi consultate prin portalul Agenției Naționale de Integritate privind existența conflictului de interese de natură administrativă și penală

**4.697.987 de Declarații de avere și interese pot fi consultate prin portalul Agenției Naționale de Integritate (existența conflictului de interese de natură administrativă și penală)**  
(ultima actualizare 26.11.2014)

- ✚ **Agenția Națională de Integritate** își exercită atribuțiile cu respectarea principiilor legalității, confidențialității, imparțialității, independenței operaționale, celerității, buneii administrări, precum și al dreptului la apărare.

Legea nr. 144/2007 a reglementat faptul că Agenția Națională de Integritate este instituția care verifică documente și investighează declarațiile de avere, conflicte de interese și incompatibilități.

Prin **avere nejustificată** înțelegem diferențele semnificative mai mari de 10.000 euro (sau echivalentul în lei) intervenite între averea acumulată, comparativ cu veniturile realizate de o persoană, în perioada exercitării unei funcții sau demnități publice, în sensul în care s-a cheltuit mai mult decât s-a încasat.

- ✚ Au devenit publice și rămân disponibile pe pagina de internet a Agenției peste 4.400.000 de declarații de avere și de interese și în jur de 1000 de cauze în care inspectorii de integritate au identificat incompatibilități, conflicte de interese, diferențe semnificative nejustificate între veniturile realizate și averea dobândită, fals în declarații, etc. Peste 5.500 de sancțiuni administrative au fost aplicate pentru nedeplinirea declarațiilor de avere și de interese. În cazul a nu mai puțin de 10 membri ai Guvernului Guvernului (miniștri, secretari de stat), 106 de parlamentari, 19 președinți și vicepreședinți de Consilii județene,
- ✚ Agenția a constatat situații de incompatibilitate sau conflict de interese, sau dobândirea unor averi nejustificate în raport cu veniturile acumulate. În plus, Agenția a identificat incidente de integritate în cazul câtorva sute de aleși locali (primari, viceprimari, consilieri județeni și locali), persoane cu funcții de conducere din cadrul instituțiilor și autorităților publice, funcționari publici, personal care gestionează fondurile europene, etc.

Persoanele evaluate au fost informate despre declanșarea procedurii de evaluare, elementele identificate, precum și drepturile de care beneficiază – de a fi asistate sau reprezentate de un avocat și de a prezenta date sau informații pe care le consideră necesare, personal ori prin transmiterea unui punct de vedere scris. Persoanele menționate au încălcat următoarele prevederi legale:

○ **art. 76, alin. (1) din Legea nr. 161/2003**, potrivit căruia „Primarii [...] sunt obligați să nu emită un act administrativ sau să nu încheie un act juridic ori să nu emită o dispoziție, în exercitarea funcției, care produce un folos material pentru sine, pentru soțul său ori rudele sale de gradul I”;

○ **art. 46, alin. (1) din Legea 215/2001**, potrivit căruia „Nu pot lua parte la deliberarea și la adoptarea hotărârilor consilierul local care, fie personal, fie prin soț, soție, afini sau rude până la gradul al patrulea inclusiv, are un interes personal în problema supusă dezbaterilor consiliului local”;

○ **art. 75, lit. a) și f) din Legea nr. 393/2004**, potrivit căruia „Aleșii locali au un interes personal într-o anumită problemă, dacă au posibilitatea să anticipeze că o decizie a autorității publice din care fac parte ar putea prezenta un beneficiu sau un dezavantaj pentru sine sau pentru: soț, soție, rude sau afini până la gradul al doilea inclusiv”; [...] o asociație sau fundație din care fac parte”;

○ **art. 77, alin. (1) și (2) din Legea nr. 393/2004**, potrivit căruia „Consilierii județeni și consilierii locali nu pot lua parte la deliberarea și adoptarea de hotărâri dacă au un interes personal în problema supusă

dezbaterei. În situațiile prevăzute la alin. 1, consilierii locali și consilierii județeni sunt obligați să anunțe la începutul dezbaterilor interesul personal pe care îl au în problema respectivă”;

o **art. 301, alin. (1) din Codul Penal al României**, potrivit căruia „Fapta funcționarului public care, în exercitarea atribuțiilor de serviciu, a îndeplinit un act ori a participat la luarea unei decizii prin care s-a obținut, direct sau indirect, un folos patrimonial, pentru sine, pentru soțul său, pentru o rudă ori pentru un afin până la gradul II inclusiv sau pentru o altă persoană cu care s-a aflat în raporturi comerciale ori de muncă în ultimii 5 ani, sau din partea căreia a beneficiat ori beneficiază de foloase de orice natură, se pedepsește cu închisoarea de la unu la 5 ani și interzicerea exercitării dreptului de a ocupa o funcție publică”.

o „Fapta persoanei cu privire la care s-a constatat [...] încălcarea obligațiilor legale privind conflictul de interese [...] constituie abatere disciplinară și se sancționează potrivit reglementării aplicabile demnității, funcției sau activității respective [...]”.

o „Persoana [...] față de care s-a constatat existența conflictului de interese [...] este decăzută din dreptul de a mai exercita o funcție sau o demnitate publică [...] pe o perioadă de 3 ani de la data eliberării, destituirii din funcția ori demnitatea publică respectivă sau a încetării de drept a mandatului. Dacă persoana a ocupat o funcție eligibilă, nu mai poate ocupa aceeași funcție pe o perioadă de 3 ani de la încetarea mandatului”.

- Legea nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 49/2007 pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007
- Legea nr. 94/2008 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 49/2007 pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției
- Legea nr. 115/1996 privind declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, funcționarilor publici și a unor persoane cu funcții de conducere

#### **Codul Penal - Articolul 2531 – competența la Parchetul de pe lângă Curtea de Apel:**

Fapta funcționarului public care, în exercițiul atribuțiilor de serviciu, îndeplinește un act ori participă la luarea unei decizii prin care s-a realizat, direct sau indirect, un folos material pentru sine, soțul său, o rudă ori un afin până la gradul II inclusiv, sau pentru o altă persoană cu care s-a aflat în raporturi comerciale ori de muncă în ultimii 5 ani sau din partea căreia a beneficiat ori beneficiază de servicii sau foloase de orice natură, se pedepsește cu închisoare de la 6 luni la 5 ani și interzicerea dreptului de a ocupa o funcție publică pe durată maximă.

## Acte de implementare

Actul A11.1 Actul de implementare, eliberat de Societatea Națională a Sării S.A. București

<b>SOCIETATEA NAȚIONALĂ a SĂRII S.A.</b>					
<small>Calea Victoriei nr. 220, CP 010099 București, Sector 1, J40/4607/05.05.2010, CUI: RO 1590430, IBAN RO44BRDE445SV65087244450 BRD Dorobani</small>					
					
<small>ROMÂNIA, Tel: (+4021) 317.89.81/317.89.88; Fax: (+4021)317.89.90/312.95.69, http://www.salrom.ro e-mail: sns@salrom.ro</small>					
<b>SOCIETATEA NAȚIONALĂ A SĂRII BUCUREȘTI IEȘIRE</b> NR. 2260 DATA 03.03.2014					
<b>RECOMANDARE</b>					
<p>În cadrul Societății Naționale a Sării – S.A, preocupările managementului performant prezintă interes pentru aplicarea în condițiile competiției puternice pe piețele productive, investiționale și de capital a organizării și conducerii eficiente.</p> <p>În acest sens, confirmăm faptul că rezultatele, soluțiile propuse și recomandările din teza de doctorat intitulată „Particularități regionale în organizarea gestiunii corporative în România”, elaborată de D-na Maria Gâf-Deac sub conducerea științifică a D-lui Petru Roșca, doctor abilitat în economie, profesor universitar în cadrul ULIM Chișinău, este deosebit de utilă și contribuie la eficientizarea organizării și a unei conduceri performante și competitive.</p>					
<p>Director General, Aurel Bucur</p>  					
<p>Data: _____ SNS - SALROM</p>					



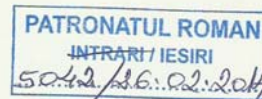


## CONFEDERAȚIA PATRONATUL ROMÂN

Str. Luigi Galvani, nr. 17-19, sector 2, București, România

Tel. 0317.111.503 fax : 021.211.0774 | E-mail: office@patronatulroman.ro | Website: www.patronatulroman.ro

### RECOMANDARE



În opinia noastră, un Om Liber este acela care își desfășoară activitatea într-un mediu socio-economic prietenos, performant și permisibil, iar din punct de vedere financiar este independent.

În acest sens, am creat în anul 1999 o instituție Patronală Confederativă și Reprezentativă la Nivel Național.

Obiectivul primordial al P.R este acela de a sprijini firmele membre și partenerii, prin toate mijloacele legale să obțină profit.

Considerăm că, economia României va intra în normalitate numai atunci când politicile macro-economice vor fi stabilite și susținute împreună cu partenerii sociali, respectiv, Patronate și Sindicate Reale și Reprezentative.

Avem experiență și derulăm în prezent în mai multe județe, proiecte finanțate din Fonduri Europene în valoare de milioane de euro.

În cadrul Patronatului Român funcționează Departamente de Consultanță pentru accesarea de fonduri europene, puse la dispoziția organizațiilor, membrilor și partenerilor noștri.

În acest context, preocupările de aprofundare științifică a managementului performant prin cercetare doctorală prezintă interes pentru aplicare în organizația noastră.

Acest aspect este deja derulat cu succes, prin faptul că teza de doctorat intitulată „Particularități regionale în organizarea gestiunii corporative în România”, elaborată de D-na Maria Gâf-Deac sub conducerea științifică a D-lui Petru Roșca, doctor habilitat în economie, profesor universitar în cadrul ULIM Chișinău, contribuie la aprofundarea sensului economic sustenabil și la eficientizarea organizării și conducerii corporative performante, fiind oportună pentru concretizare în randul firmelor Patronatului Român.

*Cu stimă și considerație,*

*Gheorghe Naghiu,*

*Președintele Confederației Patronatului Român*



Actul A 11.3 Actul de implementare, eliberat de Xannat Minerals SRL București

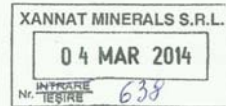
Xannat 

**Xannat Minerals SRL**

J40/5457/2005; CIF 17391698

Str. Lănăriei, Nr. 109, Sector 4, 040324 București

Tel: 021.335.10.32 Fax: 021.335.10.37



**RECOMANDARE**

Confirmăm faptul că rezultatele, soluțiile propuse și recomandările din teza de doctorat intitulată „Particularități regionale în organizarea gestiunii corporative în România”, elaborată de D-na Maria Găf-Deac sub conducerea științifică a D-lui Petru Roșca, doctor habilitat în economie, profesor universitar în cadrul ULIM Chișinău, este aplicată în unitatea noastră, și contribuie cu succes la organizarea și conducerea corporativă performantă.

Cu deosebita stima,

General Manager

Adrian IORDACHE





## **DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII**

Subsemnata, **Gâf-Deac Maria**, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice.

Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

**Gâf-Deac Maria,**

---

1 iunie 2015

## CURRICULUM VITAE

Date personale:

Nume: **GÂF-DEAC MARIA**



- **STUDII:** Științe universitare superioare/5 ani, Universitatea din Petroșani (1983), Doctor în Științe tehnice (Managementul dezvoltării structurilor tehnologice/ Contribuții la metodele de dezvoltare structurală a tehnologiilor de exploatare a resurselor minerale în România) (ISCED 6/2003)
  
- **STAGIERI:**
  - USH București (2001/prezent);
  - Salrom S.A. București (1998/2000);
  - Regia Autonomă pentru Metale Rare și Radioactive București (1992/1996);
  - Ministerul Minelor, Petrolului și Geologiei București (1988/1992).
  
- **ACTIVITATEA PROFESIONALĂ:**
  - **DOMENIILE DE ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ:** Învățământ superior, activități didactice universitare la USH București, **Conferențiar universitar Doctor**, cu titlu științific universitar obținut prin Ordinul Ministrului Educației și Cercetării nr. 3955/25.04.2005, Comunicarea nr. 30457/26.04.2005, titulară a disciplinelor Teoria Deciziei, Management general, Managementul afacerilor, Management operational, Bazele practicii manageriale, Managementul producției și Tehnologii moderne.
  - **Cercetător Științific Principal gr. I**, prin Decizia nr. 955/10 august 1994 a Rectorului Universității din București în cadrul Colectivului de Cercetare, Exploatare, Valorificare, Management și Marketing a Universității din București
    - **Activități profesionale și în asociații:**
      - Membră Comisiei Naționale Standarde în Industria Extractivă (1988-1991);
      - Membră în Comit. Internațional pt. Conferințe pt. Proprietate Intelectuală (1991);
      - Membră a Asociației Generale a Inginerilor din România (1990);
      - Membră a Asociației Științifice Naționale de Reologie (1993);
      - Membră a Asociației Profesionale IMPRO pentru managementul și ing. mediului (1994);
      - Membră a Fundației de dezvoltare culturală națională "Sf. Constantin și Elena" (1995);
      - Membră a Grupului Internațional de Lucru, European Commission, Research DG, Women & Science Unit, Office SDME, Bruxelles, Belgia (1997);
      - Membru fond. al Asociației Internaționale Familia, Woollongong, NSW-Australia (1997);
      - Membră a Fundației cultural-științifice EMIA (2003);

- Membră a Comitetul Național al Consiliului Mondial al Energiei (2006);
- Membră a CN World Energy (Consiliul Mondial al Energiei) – Legitim. nr. 296/2008;
- Membră în Consiliul Profesorat al Facultății de Management Financiar Contabil, Universitatea Spiru Haret București (2008);
- Membră a Fundației pentru Dezvoltarea bazată pe Cunoaștere (2010).
- Bibliografia personală: sunt **autoare a 24 de cărți publicate/ tipărite** în edituri recunoscute, am elaborat și publicat un număr de **128 de articole** în reviste și publicații (în volume tipărite) din țară și străinătate, tematica principală a lucrărilor fiind Management.
- **Cercetător Științific Gr.I** / Universitatea din București, am participat în cadrul a **19 Proiecte de cercetare științifică/granturi** din fonduri naționale și europene (POSDRU) cu rol de Expert calitate și management.
- Participare la Congrese, Conferințe, întâlniri tehnico-științifice de informare, documentare științifică și academică în domeniul teoriei și practicii managementului prin călătorii de studiu în Austria (Viena, 2005), Franța (Paris, 2006), Republica Moldova (Chișinău, 2006), Bulgaria (Varna, 2007); Federația Rusă (Moscova, 2007), Ucraina (Kiev, 2007), Marea Britanie (Londra, 1996), Republica Cehă (Praga, 1996, 2004), Australia (1996-1998, Sydney, 1997; Melbourne și Brisbane, (1998, 2013), Olanda (Amsterdam, 2001), Germania (Munchen, 2004), Singapore (2013) ș.a.
- ✚ Am un total de **28 lucrări științifice și metodico-didactice publicate în legătură cu tema tezei** cu un **total de 28,45 c.a.**, din care **2 Cărți tipărite/1 Monografie** (17 c.a.). Am publicat 13 articole în reviste științifice recenzate, din care 5 în reviste indexate BDI/ISI. Am publicat, deasemenea, 3 articole în culegeri științifice naționale, 11 teze și materiale publicate ale comunicărilor științifice, din care 4 în Conferințe internaționale. Principalele manifestări științifice naționale și internaționale la care am participat în perioada pregătirii doctorale, la evenimente științifice din aria tematică a tezei de doctorat, sunt: Conf. Națională cu tema „Echilibre și dezechilibre ale pieței românești în perioada actuală”, București: 2012,, Conf. Științifică Internațională cu tema „Strategii de dezvoltare socio-economică 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, Where To?, Secțiunea: Politici financiare, contabile și guvernanta corporativă. Pitești: Constantin Brancoveanu University, 6-7 November 2014, Conf. Naț. Politica fiscală a României și influența acesteia asupra dezvoltării societății românești. Secțiunea Fiscalitate comparată. Evaziunea fiscală-prevenire și combatere. București: Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir București, Academia Română, Institutul de Cercetări Științifice Multidisciplinare, Institutul Național de Cercetări Economice Costin C. Kirilescu, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare Victor Slăvescu, 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.

**Date de contact:**

Adresa: USH, Str. Ion Ghica, nr. 13, sect. 3, București, România.

Tel. serv. +4021.314.00.76/176; Tel. mobil: +40727.89.55.33

E-mail: gafdeac@yahoo.com