

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU: 334:656.8 (043.3)

GOLOVCO VLADIMIR

**EFICIENȚA MANAGEMENTULUI AFACERILOR
SUSTENABILE ÎN SECTORUL SERVICIILOR POȘTALE**

**SPECIALITATEA 521.03- Economie și management în domeniul de
activitate**

Teza de doctor în științe economice

Conducător științific: _____ prof. univ., dr. hab. Natalia Burlacu

Autor: _____

CHIȘINĂU, 2018

© Vladimir Golovco, 2018

CUPRINS

ADNOTARE (în limbele română, engleză, rusă)	5
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	9
1. ASPECTE TEORETICE ALE GESTIONĂRII ACTIVITĂȚILOR DE ANTREPRENORAT ÎN SECTORUL SERVICIILOR	15
1.1. Antreprenoriatul în sectorul serviciilor ca factor de creștere economică	15
1.2. Conceptul serviciilor poștale, structura și rolul acestora în sistemul relațiilor de piață	23
1.3. Serviciile poștale ca obiect al pieței	30
1.4. Concluzii la capitolul 1	40
2. REGLEMENTAREA DE STAT AL AFACERILOR SUSTENABILE ÎN SECTORUL SERVICIILOR POȘTALE	43
2.1. Managementul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale în baza obiectivelor și rezultatelor	43
2.2. Analiza tehnologiilor de formare a strategiilor de managementul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale	55
2.3. Gestiunea și reglementarea managementului afacerilor sustenabile în monopoliurile naturale în sectorul serviciilor poștale	64
2.4. Concluzii la capitolul 2	81
3. DIRECȚIILE PRINCIPALE DE SPORIRE A EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI AFACERILOR SUSTENABILE ÎN DOMENIUL SERVICIILOR POȘTALE	84
3.1. Elaborarea tehnologiilor de asigurare a sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile	84
3.2. Principalele direcții și organizarea contabilității manageriale eficiente în cadrul întreprinderilor poștale din Republica Moldova	97
3.3. Contractul de prestare a serviciilor poștale, ca direcție de creștere a eficienței managementului afacerilor sustenabile	107
3.4. Concluzii la capitolul 3	115
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	117
BIBLIOGRAFIE	122
ANEXE	131
Anexa 1. Informație privind genurile de activitate în Republica Moldova	132
Anexa 2. Structura numărului de întreprinderi, conform formelor juridice de organizare în Republica Moldova	133
Anexa 3. Informație cu privire la întreprinderi sortate după numărul și investiții în capitalul social	134

Anexa 4. Valoarea vânzărilor de mărfuri cu amănuntul prin unitățile comerciale, pe grupe de mărfuri în Republica Moldova	136
Anexa 5. Informație privind comerțul cu ridicata și amănuntul; structura vânzărilor în Republica Moldova	137
Anexa 6. Informație privind dezvoltarea mijloacelor poștale, la sfârșitul anului pe indicatori și ani în Republica Moldova	142
Anexa 7. Informație cu privire la numărul de utilizatori al serviciilor de telefonie și comunicații electronice în Republica Moldova	144
Anexa 8. Organigrama și Rapoartul financiar al Î.S.”Poșta Moldovei” pe anii 2015-2017	146
Anexa 9. Acte de implementare	148
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	152
CURRICULUM VITAE	153

ADNOTARE

Numele și prenumele autorului: Golovco Vladimir

Titlul tezei: Eficiența managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale

Gradul științific solicitat: teza de doctor în științe economice

Specialitatea: 521.03 Economie și management în domeniul de activitate

Localitatea: Chișinău

Anul perfectării tezei: 2018

Structura tezei: introducere, analiza situației în domeniul tezei, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 153 de titluri, 120 pagini de text de bază, 15 figuri, 12 tabele și 9 anexe.

Numărul de publicații la tema tezei: Rezultatele obținute sunt publicate în 7 lucrări științifice cu un volum de 2,4 c.a.

Cuvinte cheie: managementul serviciilor, eficientizarea, antreprenoriat, servicii poștale.

Scopul și obiectivele tezei: sunt de a dezvolta prevederile teoretice și metodologice a eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, ca principala condiție a dezvoltării managementului afacerilor sustenabile în economia modernă de piață.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei constă în precizarea pozițiilor teoretice și dezvoltarea tehnologiilor de asigurare sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile în condițiile mediului extern schimbător; clarificarea esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, desfășurate în condiții de risc și incertitudine; elaborarea recomandărilor metodice de formarea managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale în baza obiectivelor și rezultatelor prin utilizarea complexă a elementelor de planificare strategică și marketing; formularea principiilor de bază eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale.

Problema științifică realizată constă în dezvoltarea prevederilor teoretice și metodologice a eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, ca principala condiție a dezvoltării managementului afacerilor sustenabile în economia modernă de piață, fapt ce a confirmat clarificarea esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, desfășurate în condiții de risc și incertitudine, care a contribuit la determinarea noilor trăsături de planificare strategică și marketing, perfecționarea organizării contabilității manageriale în sectorul de servicii, prin crearea centrelor de responsabilitate asigurând creșterea volumului de informații despre cererea serviciilor și un control strict asupra eficienței afacerilor sustenabile.

Semnificația teoretică a lucrării a antrenat o abordare metodologică complexă, bazată pe îmbinarea coerentă a argumentării teoretice cu aplicația practică a abordărilor și recomandărilor propuse. Rezultatele cercetării pot constitui baza unei dezvoltări științifice ulterioare, care vizează dezvoltarea unui management afacerilor sustenabile în domeniul serviciilor poștale.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în utilizarea teoriei evoluționiste în lucrare, precum și recomandărilor metodice și a propunerilor practice ce asigură posibilitatea de a obține informații complete, obiective și veridice despre adevărata situație în sectorul serviciilor poștale. Folosirea în practică a rezultatelor obținute în această lucrare va permite managerilor și specialiștilor din cadrul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale să utilizeze adecvat elementele de planificare strategică și marketing, elaborarea sistemului de măsuri pentru perfecționarea organizării contabilității manageriale în sectorul de servicii, prin crearea centrelor de responsabilitate

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele de bază și concluziile au fost propuse și aprobate în cadrul conferințelor științifice naționale și internaționale și au fost implementate în companiile: SC „VAN-VALINA Trans.”, România și SRL „Dragota Trans.”, Moldova.

АННОТАЦИЯ

Имя и фамилия автора: Головки Владимир

Название диссертации: Эффективность устойчивого управления предпринимательской деятельностью в сфере почтовых услуг.

Искомая ученая степень: доктор экономических наук

Специальность: 521.03 – Экономика и менеджмент по видам деятельности

Место написания диссертации: Кишинев

Год написания диссертации: 2018.

Структура диссертационной работы: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 153 наименований, 120 страниц основного текста, 15 рисунков, 12 таблиц и 9 приложений.

Число опубликованных статей: Полученные результаты опубликованы в 7 научных журналах общим объемом 2,5 а.л.

Ключевые слова: услуги почтовой связи, управление предпринимательской деятельностью, корпоративное управление, рынок услуг.

Цель и задачи исследования: разработка теоретических и методических положений по эффективности устойчивого управления предпринимательской деятельностью в сфере почтовых услуг, как главное условие развития устойчивого управления предпринимательской деятельностью на современном этапе рыночной экономики.

Научная новизна и оригинальность диссертации состоит в уточнении теоретических позиций и разработке технологий обеспечения повышения эффективности управления устойчивыми бизнес-услугами в условиях меняющейся внешней среды, уточнении экономической и управленческой сущности устойчивого бизнеса в секторе почтовых услуг, осуществляемого в условиях риска и неопределенности, разработка методических рекомендаций по управлению устойчивостью в секторе почтовых услуг на основе целей и результатов, формулирование основных принципов эффективного управления устойчивым бизнесом в секторе почтовых услуг.

Решенная основная научная проблема заключается в разработке теоретических и методологических положений устойчивости управления бизнесом в секторе почтовых услуг как основное условие развития устойчивого управления бизнесом в современной рыночной экономике, улучшению организации управленческого учета в секторе услуг, созданию центров ответственности, обеспечивающих увеличение объема информации о спросе на услуги и строгий контроль за устойчивостью бизнеса.

Теоретическая значимость диссертации заключается в методологическом подходе, основанном на последовательном сочетании теоретической аргументации с практическим применением предлагаемых подходов и рекомендаций. Результаты проведенного исследования могут стать базой дальнейших научных разработок, направленных на развитие устойчивого управления деятельностью в сфере почтовых услуг.

Прикладная ценность заключается в использовании эволюционной теории в работе, а также методические и практические рекомендации, которые обеспечивают возможность получения полной и объективной информации о ситуации в секторе почтовых услуг. Практическое использование полученных результатов позволит менеджерам и специалистам по устойчивому развитию в секторе почтовых услуг использовать элементы стратегического планирования и маркетинга, разработать систему мер по совершенствованию организации управленческого учета в секторе услуг путем создания центров ответственности.

Внедрение научных результатов. Основные результаты исследований были доложены на национальных и международных научных конференциях и были внедрены в деятельности фирм: SC „VAN-VALINA Trans.”, România; SRL „Dragota Trans.”, Moldova.

ANNOTATION

Surnameandnameoftheauthor: GolovcoVladimir

Title of the thesis: Effectiveness of sustainable business management in the postal services sector

Required scientific degree: Thesis of Doctor of Economic Sciences

Specialty: 521.03 Economics and management in the field of activity

Location: Chisinau

Year of thesis completion: 2018

Structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography - 153 titles, 120 pages of basic text, 15 figures, 12 tables and 9 annexes.

Number of publications on the thesis: 7 scientific paperswith a total volume of 2.4 c.a.

Key words: services management, efficiency, entrepreneurship, postal services.

The **aim and objectives of the thesis** are to develop the theoretical and methodological provisions and the efficiency of sustainable business management in the postal services sector, as a main condition for the development of sustainable business management in the modern market economy.

The **scientific novelty and originality of the research** consists in the specification of the theoretical positions and the development of the technologies for the management efficiency increase concerning sustainable business services in the conditions of the changing external environments; clarifying the economic and managerial essence of sustainable affairs in the postal services sector, conducted under conditions of risk and uncertainty; elaboration of methodical recommendations for the formation of sustainable business management in the field of postal services, based on the objectives and results through the complex use of the strategic planning and marketing elements; the formulation of the basic principles of efficient business management in the postal services sector through the application of the theory of evolution and international practices.

The **realized scientific problem** is the development of the theoretical and methodological provisions for the sustainability of business management in the postal services sector, as the main condition for the development of sustainable business management in the modern market economy, the fact that confirm the clarification of the economic and managerial essence of sustainable business in the postal services sector, conducted in conditions of risks and uncertainty, that contributed to the determination of the new features of strategic planning and marketing, the improvement of the managerial accounting processes in postal services sector, by the creation of the responsibility centers ensuring the increase of the information volume concerning the services demand and strict control over the efficiency of the business support.

The **theoretical significance of the work** has led to a complex methodological approach, based on the coherent combination of the theoretical argumentation with the practical application of the proposed approaches and recommendations. The results of the research can form the basis for a further scientific research aimed to increase sustainable business management procedures in the field of postal services.

The **applicative value of the paper** is the use of evolutionary theory, as well as methodical recommendations and practical proposals that ensure the possibility of obtaining complete, objective and truthful information about the true situation in the postal services sector. The practical use of the obtained results can enable managers and specialists in postal services to use the strategic planning and marketing elements, develop a system of measures in order to improve the organization of managerial accounting by creating of responsibility centers.

Implementation of the scientific results. The main aspects of the research have been presented and approved on several internationalandnational scientific conferences and found practical application in the activities of companies: SC „VAN-VALINA Trans.”, Romania; SRL „Dragota Trans.”, Moldova.

LISTA ABREVIERILOR.

GATS	General Agreement on Trade in Services
BNS	Biroul Național de Statistică
CSI	Comunitatea Statelor Independente
FMI	Fondul Monetar Internațional
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
ODIMM	Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderii Mici și Mijlocii în Moldova
ONU	Organizația Națiunii Unite
PIB	Produsul Intern Brut
RM	Republica Moldova
SA	Societatea pe Acțiuni
UE	Uniunea Europeană
PM	Poșta Moldovei
CCI	Camera de Comerț și Industrie
EUROSTAT	Sericiul de Statistică al Uniunii Europene
UNSTATS	United Nations Statistical Division
UPS	United Parcel Service

INTRODUCERE

Actualitatea subiectului de cercetare. Stabilizarea și dezvoltarea ulterioară a economiei și serviciilor, precum și finalizarea reformelor inițiate în societate, se referă la probleme care au o importanță crucială pentru Moldova. Un rol decisiv în rezolvarea acestor probleme aparține antreprenoriatului sustenabil. Asume formarea unui nivel suficient de antreprenori care operează eficient, nu este doar o condiție pentru dezvoltarea pieței, ci și cel mai important factor în rezolvarea problemelor economice și sociale cele mai acute. În îndeplinirea acestei sarcini, întărirea principiului conducerii în activitatea antreprenorială în toate sferele și ramurile economiei naționale capătă o semnificație deosebită. Datorită unei astfel de baze este posibilă dezvoltarea lor reușită printr-o creștere constantă a eficienței producției și a activităților economice și a competitivității. Problema este, de asemenea, acută și în ce privește dezvoltarea antreprenoriatului în sectorul serviciilor.

Schimbarea formelor organizaționale și juridice ale întreprinderilor și a formelor de proprietate care au avut loc în cursul transformărilor de piață, au condus la apariția unor grupuri diferite de proprietari. Acest lucru a determinat înțelegerea științifică necesară a antreprenoriatului, ca o categorie a economiei de piață și activități specifice în managementul afacerilor sustenabile. Studiile asupra acestei probleme au reflectat caracteristicile economiei de tranziție, aspectele științifice și practice ale dezvoltării antreprenoriatului. Cu toate acestea, părțile mai puțin importante ale acesteia, precum tendințele de dezvoltare și eficiența diferitelor forme de antreprenoriat sustenabil, crearea mecanismului său de stimulare, de sprijin de stat și altele, nu sunt suficient studiate.

Din această poziție, pentru etapa la care se află reformele pieței, devine tot mai important ca atenția să se focalizeze asupra managementului antreprenorial sustenabil, aceasta fiind principala condiție de creștere a impactului asupra diferitelor aspecte ale economiei naționale și schimbările sociale din țară. O importanță deosebită o are și creșterea eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor, al cărui rol este puternic îmbunătățit, odată cu orientarea Republicii Moldova în direcția socială a economiei de piață. Pe de altă parte, crearea unei rețele de întreprinderi funcționale presupune extinderea și aprofundarea relațiilor comerciale, îmbunătățirea proceselor economice și de afaceri, sisteme de control, organizarea contabilității, utilizarea practicilor de managementului corporativ și multe altele. Prin integrarea pe această bază, procesele de alocare a forței de muncă și a proprietății, antreprenoriatul sustenabil poate deveni un stimulent puternic pentru schimbări progresive, calitative în toate ramurile acestui domeniu al economiei naționale.

Necesitatea creării unui sistem eficient de management al întreprinderii în sectorul de servicii face ca aspectele teoretice și metodice să fie foarte importante, luând în considerare particularitățile și specificul producerii serviciilor prestate. Astăzi sunt necesare abordări ale managementului activității antreprenoriale sustenabile în sfera serviciilor care răspund condițiilor create, principii și metode de planificare a întreprinderilor din acest domeniu, din perspectiva acțiunii legilor economiei de piață actuale, precum și mecanismele economice și organizaționale corespunzătoare. Asigurarea științifică a soluționării problemelor date va contribui la crearea unui sistem de management eficient al antreprenoriatului sustenabil în domeniul serviciilor, de care depinde, în primul rând, dezvoltarea în contextul intensificării competitivității și creșterii cerințelor consumatorilor față de calitatea serviciilor prestate.

Importanța acestor probleme în dezvoltarea economiei de piață și creșterea economică durabilă acestui domeniu, precum și o anumită lipsă de studii teoretice și a practicilor de management au determinat selecția și actualitatea temei cercetării date.

Gradul de studiere a temei de cercetare.

Problemele teoretice și metodologice ale formării și dezvoltării sistemelor de management al antreprenoriatului în diverse domenii ale economiei și sectorului serviciilor sunt destul de răspândite în lucrările unor economiști străini și autohtoni. Printre lucrările autorilor străini cercetători, sunt cunoscute lucrările lui P. Doyle, Dallago B., Gronroos C., Hill T., Frankel T., Gibson A., Hernandez-Coss R. și alții [80, 86, 89, 95–97, 129].

Anumite aspecte ale problemei de dezvoltare a afacerilor sunt reflectate în activitatea oamenilor de știință din Moldova: Stratan A., Crudu R., Tucan Sv., Roșca P., Paladi I., Cojuhari A., Gorobievski Sv., Solcan A., etc. [73, 77-79, 88, 101, 102, 104-107, 111-114, 116-118, 150].

Cu toate acestea, multe aspecte legate de formarea unui sistem eficient de management afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor nu au fost suficient studiate. Sunt relativ slab luate în considerare particularitățile managementului afacerilor sustenabile cu luarea în calcul a specificului producerii, sporirea capacității competitive a legăturilor primare, studiile minore în domeniul managementului afacerilor corporative, în domeniul economiei naționale, sunt incomplet reflectate mijloacele de planificare a producției și metodele de îmbunătățire a eficienței managementului afacerilor sustenabile, este o nevoie constantă în extinderea și aprofundarea bazei metodologice pentru evaluarea eficacității managementului afacerilor sustenabile luând în considerare mediul extern. Toate acestea și predeterminat scopul, obiectivele și direcțiile acestui studiu.

Scopul și obiectivele studiului constă în dezvoltarea prevederilor teoretice și metodologice a eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale,

ca principala condiție a dezvoltării managementului afacerilor sustenabile în economia modernă de piață.

În conformitate cu scopul studiului, au fost stabilite și rezolvate următoarele sarcini:

- studierea esenței, conținutului și a caracteristicilor antreprenoriatului în sectorul serviciilor în condițiile economiei moderne de piață;
- studierea mecanismului de reglementare și definirea conceptului de piață a serviciilor poștale din Moldova;
- generalizarea abordărilor pentru formarea unui sistem eficient de management pentru întreprinderile din sectorul serviciilor;
- clarificarea și sistematizarea principiilor de reglementare a activității antreprenoriale sustenabile pe piața serviciilor;
- definirea direcțiilor de bază de creștere a eficienței managementului afacerilor sustenabile în sfera serviciilor;
- elaborarea tehnologiilor de perfecționare contabilității manageriale la nivelul întreprinderilor poștale;
- elaborarea tehnologiilor de asigurare a sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile.

Subiectul studiului este prezentat de un set de aspecte teoretice, metodologice și practice pentru îmbunătățirea managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor.

Obiectul studiului sunt întreprinderile din sectorul serviciilor din Moldova.

Baza teoretică a cercetării sunt realizările științifice a savanților din țară și din străinătate în ceea ce privește domeniul managementului întreprinderilor din sectorul serviciilor. Cercetarea se bazează pe prevederile teoriei moderne antreprenoriale și manageriale, precum și pe elaborările economiștilor în soluționarea problemelor activității antreprenoriale în condițiile formării și dezvoltării unei economii de piață.

Pe parcursul cercetării s-au utilizat metode de analiză și sinteză, analize logice, sistematice, statistice precum și alte metode științifice generale.

Baza informațională a tezei au fost actele legislative și normative ale Republicii Moldova privind formarea și funcționarea sectorului serviciilor, datele statistice, materialele de lucru ale întreprinderilor și organizațiilor de servicii. În lucrare s-au folosit, de asemenea, materialele cercetărilor publicate în monografii și periodice.

Noutatea științifică a rezultatelor obținute constă în:

- precizarea pozițiilor teoretice și dezvoltarea tehnologiilor de asigurare sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile în condițiile mediului extern schimbător;
- clarificarea esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, desfășurate în condiții de risc și incertitudine;
- elaborarea recomandărilor metodice de formarea managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale în baza obiectivelor și rezultatelor prin utilizarea complexă a elementelor de planificare strategică și marketing;
- formularea principiilor de bază eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale prin aplicarea teoriei evoluționiste și practicilor internaționale;
- elaborarea sistemului de măsuri pentru perfecționarea organizării contabilității manageriale în sectorul de servicii, prin crearea centrelor de responsabilitate (costuri, venituri, profit, investiții) asigurând creșterea volumului de informații despre cererea serviciilor și un control strict asupra eficienței afacerilor sustenabile.

Problema științifică realizată constă în dezvoltarea prevederilor teoretice și metodologice a eficienței managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, ca principala condiție a dezvoltării managementului afacerilor sustenabile în economia modernă de piață, fapt ce a confirmat clarificarea esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, desfășurate în condiții de risc și incertitudine care a contribuit la determinarea noilor trăsături de planificare strategică și marketing, perfecționarea organizării contabilității manageriale în sectorul de servicii, prin crearea centrelor de responsabilitate asigurând creșterea volumului de informații despre cererea serviciilor și un control strict asupra eficienței afacerilor sustenabile.

Semnificația practică a studiului constă în faptul că rezultatele pot fi folosite ca bază teoretică și metodologică pentru formarea unui sistem de management axat pe îmbunătățirea eficienței activităților antreprenoriale în sectorul serviciilor din țară. În același timp, acestea contribuie la apariția unor schimbări pozitive în dezvoltarea culturii organizaționale a întreprinzătorilor în condițiile actuale de management, ca principală condiție pentru consolidarea competitivității și îmbunătățirea calitativă a tuturor ramurilor sectorului de servicii.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în utilizarea teoriei evoluționiste în lucrare, precum și recomandărilor metodice și a propunerilor practice ce asigură posibilitatea de a obține informații complete, obiective și veridice despre adevărata situație în sectorul serviciilor poștale. Folosirea în practică a rezultatelor obținute în această lucrare va permite managerilor și

specialiștilor din cadrul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștalesă utilizeze adecvat elementele de planificare strategică și marketing, elaborarea sistemului de măsuri pentru perfecționarea organizării contabilității manageriale în sectorul de servicii, prin crearea centrelor de responsabilitate

Aprobarea rezultatelor cercetării. Principalele prevederi și concluzii ale tezei au fost expuse la conferințele științifice și științifico-practice. Dispozițiile metodologice și recomandările elaborate s-au reflectat în activitatea mai multor întreprinderi din sectorul de prestare a serviciilor din structurile de stat ale Republicii Moldova. Pe tema cercetării au fost elaborate 7 lucrări științifice cu un volum de 2,5 c.a.

Volumul și structura tezei. Teza constă din introducere, trei capitole, concluzie și o listă a literaturii utilizate.

În *introducere*, este fundamentată relevanța temei cercetării, este determinat subiectul, obiectul, scopul și sarcinile sale, este dezvăluită originalitatea științifică, semnificația teoretică și practică a cercetării efectuate.

În *primul capitol* „Aspecte teoretice ale gestionării activităților de antreprenoriat în sectorul serviciilor” este examinat rolul întreprinderilor în sectorul serviciilor, se scot în evidență problemele de management antreprenorial și principalele abordări în soluționarea lor, în contextul actual de dezvoltare a economiei de piață.

În *capitolul al doilea* "Reglementarea de stat al afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale", este prezentat conținutul managementului antreprenorial după obiective și rezultate, precum și principalele prevederi și principii de planificare a activității unei întreprinderi din sectorul serviciilor.

În *al treilea capitol* „Direcțiile principale de sporire a eficienței managementului afacerilor sustenabile în domeniul serviciilor poștale” se prezintă o caracteristică, sunt relevate bazele teoretice și metodologice ale formării activității guvernării corporative în sectorul serviciilor, este fundamentată direcția îmbunătățirii organizării și eficienței evidenței administrative la întreprinderile din sfera serviciilor.

În *concluzie generale* sunt rezumate rezultatele cercetării, care au o semnificație teoretică și practică.

Rezultatele științifice principale innaintate pentru sustinere, sunt următoarele:

- problemele de management a afacerilor sustenabile la etapa actuală de funcționare și dezvoltare a sectorului de servicii în Moldova;
- principalele dispoziții metodologice pentru crearea unui management corporativ eficient în sectorul serviciilor;

- analiza relațiilor contractuale pe piața serviciilor poștale;
- clarificarea și sistematizarea principiilor de planificare a producției și a activităților economice ale întreprinderilor de servicii.

Cuvinte cheie: dezvoltare economică, servicii poștale, managementul afacerilor, relații contractuale pe piața serviciilor, management corporativ, piața serviciilor.

1. ASPECTE TEORETICE ALE GESTIONĂRII ACTIVITĂȚILOR DE ANTREPRENORIAL ÎN SECTORUL SERVICIILOR

1.1. Antreprenoriatul în sectorul serviciilor ca factor de creștere economică.

Antreprenoriatul, ca formă de activitate economică, a parcurs un drum lung de dezvoltare, găsind în procesul său de evoluție noi forme care permit o multitudine de interpretări. Odată cu trecerea de la agricultura la producția de mărfuri, sfera principală de aplicare a inițiativei antreprenoriale este producția materială. Etapa post-industrială a dezvoltării economice mondiale se caracterizează prin dinamismul și intensitatea producției, modernizarea calitativă a gamei de produse și servicii, cu o schimbare a accentului de pe producție pe diverse activități legate de pregătirea modernizării bunurilor și tehnologiilor, precum și producția și distribuția acestora. Odată cu trecerea la o economie de piață și revigorarea afacerilor, a fost format un nou grup social, care a luat o poziție puternică în societate – antreprenorii, a căror activitate are un impact semnificativ asupra vieții economice și politice a țării.

Sub noțiunea de activitate de antreprenoriat se înțelege activitatea independentă a cetățenilor, cu scopul de a obține profit și venit personal. Sensul general al antreprenoriatului în domeniul serviciilor este de a deschide o afacere proprie, care, la rândul său, este determinată de dorința și posibilitățile de a activa în acest domeniu. În același timp, spiritul antreprenorial este caracterizat printr-o prezență obligatorie a unui moment inovator, care permite examinarea acestuia din poziția averii a două elemente de bază:

- activitatea inovativă ca funcție antreprenorială;
- acțiunii antreprenorului ca purtător și realizator al acestei funcții.

Esența economică a activității de antreprenoriat în sfera serviciilor constă în căutarea și realizarea unor noi tipuri de servicii în diverse ramuri ale economiei, cu scopul de a satisface cererea de facto și cea potențială a consumatorilor. Obiect al activității de antreprenoriat este serviciul prestat, care poate satisface necesitatea presupusă pe piață pentru procurare, utilizare și consum. [140]. C. McConell și S. Brue leagă antreprenoriatul cu îndeplinirea de către individ a patru funcții corelate [138]:

- abilitatea de a lua inițiativa, de a uni anumite resurse și procesul de producere;
- abilitatea de a lua decizii care determină direcția și caracterul activității, responsabilitatea legală și materială;
- predilecția către activitatea inovativă;
- asumarea unui risc, care presupune succesul antreprenorial în condițiile concurenței de piață.

Însă sub definiția de antreprenor sunt luați atât directorii de bănci comerciale, precum și micii comercianți, fermieri, proprietarii micilor întreprinderi din sfera serviciilor, care se diferențiază substanțial prin caracterul și conținutul muncii. De aceea, ar fi incorect de examinat antreprenoriatul ca un tip diferit de activitate profesională. Este mai oportun de a reieși din definiția antreprenoriatului ca activitate economică inovațională, realizată în condiții de risc și nesiguranță, și orientată spre obținerea de profit. În primul rând, antreprenorii activează ca persoane care dețin sau care gestionează o proprietate pe care o investesc în întreprinderea lor, prin utilizarea muncitorii salariați. Ca semne distinctive ale activității de antreprenoriat, din punct de vedere psihologic sunt:

- libertatea economică;
- posibilitatea de a-și asigura un nivel mai înalt al bunăstării materiale;
- posibilitatea de a realiza în măsură mai mare capacitățile și predilecțiile profesionale;
- responsabilitatea sporită pentru rezultatele activității;
- lipsa unui venit minim garantat și riscul pierderilor în caz de eșec;
- lipsa ajutorului și a protecției.

Aceste semne sunt îndeosebi de caracteristice antreprenorilor care activează în sfera serviciilor. De aceea, în cadrul elaborării unui sistem de management a activității antreprenoriale în sfera serviciilor este necesar de a lua în considerație caracteristicile social-psihologice ale antreprenoriatului în Republica Moldova, care țin de specificul evoluției istorice a țării, tradițiile naționale, caracteristicile situației actuale a economiei țării, politicii și culturii societății. O astfel de abordare ar putea adapta instrumentele managementului conform specificului schimbărilor de ordin regional sau industrial. Activitatea de antreprenoriat în sectorul serviciilor va permite asigurarea cu locuri de muncă o mare parte a populației apte de muncă, întrucât deține o capacitate mare de absorbție a muncii. Aceasta ar contribui la dezvoltarea stabilă a regiunii.

Activitatea de antreprenoriat în sectorul serviciilor trece prin anumite etape de realizare a proiectului, prezentate în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Caracteristica etapelor activității de antreprenoriat

Nr	Etape	Obiective
1	Apariția ideii de antreprenoriat	Căutarea ideii, generarea ideii, formularea scopurilor.
2	Determinarea viabilității ideii	Determinarea necesităților consumatorilor de servicii

		potențiali. Aprobarea ideii. Determinarea corespondenței dintre preț și calitate. Studierea pieței și a concurenților.
3	Determinarea dimensiunii activității	Identificarea consumatorilor potențiali, numărului lor. Determinarea căilor de ieșire pe piață. Evaluarea dimensiunii minime a activității. Determinarea necesității în mijloace financiare.
4	Încheierea contractelor, organizării întreprinderii	Elaborarea unui plan de afaceri, încheierea contractelor cu clienții, furnizorii, băncile, companiile de investiții, posesorii mijloacelor de producere, înregistrarea întreprinderii, organizarea muncii.

Sursa: elaborat de autor bazat de surse teoretice [65, 87, 97].

Organizarea unei afaceri proprii de către întreprinzător poate fi realizată prin diverse metode; prin cumpărarea unei întreprinderi deja existente, înființarea unei întreprinderi în parteneriat cu alte persoane fizice sau juridice, crearea unei noi întreprinderi. Ultima cale ține de apariția unei noi idei. Situația de pe piață în formare liberă necesită prezența unui spectru larg de întreprinderi în domeniul serviciilor, cu diverse specializări, tipuri de activitate, apartenență industrială, forme de proprietate. Însă statistica arată, că începând cu anul 2000, numărul structurilor antreprenoriale în domeniul serviciilor a început să scadă, iar volumul serviciilor cu plată pentru populație este foarte limitat. În general, în structură cea mai mare parte o ocupă serviciile de gospodărie (mai mult de 70 la sută din cifra totală), acestea include doar cinci servicii: de reparație și construcție a locuințelor, frizerii, de reparație și deservire tehnică a

aparaturii radioelectric, deservire tehnică și reparație a mijloacelor de transport, producerea și reparația mobilei.

Cu toții cunoaștem că rezultatele pozitive ale schimbărilor social-economice în țară pot fi asigurate în mare măsură din contul dezvoltării antreprenoriatului în sectorul serviciilor de diferite tipuri. În economia mondială se observă o creștere permanentă a sectorului serviciilor în PIB-ul general, ceea ce depășește partea sectorului de producere, și deține mai mult de 70 la sută. Cota angajaților în sfera serviciilor la moment, în țările dezvoltate, de asemeni este mai mare de 70 la sută din numărul total de angajați iar cota principalelor fonduri de producere în acest domeniu- până la 60 la sută.

Sectorul serviciilor este examinat ca un sector al producerii nemateriale, însă funcționarea sa influențează indirect toate tipurile activității de producere, prin reproducerea puterii de producere, creează direct bunuri spirituale, oferind servicii populației. Prin urmare, orice serviciu poate fi considerat o acțiune utilă a muncii care este oferită unei persoane și care nu are nicio semnificație în afara acesteia. În ultimii ani se atestă o apropiere a serviciilor de pe piață și cele gratuite, diferența de cotă în PIB a lor, scăzând de 1,5 ori în ultimii 7 ani.

Rolul sectorului de servicii în formarea economiei corespunde sferei materiale și are o anumită orientare sectorială. Deci, contribuția comerțului și a alimentației publice este comparabilă cu cea din industrie (-18 la sută), serviciile cu locuințe și construcții (~ 5 la sută). A crescut semnificativ numărul de organizații de afaceri în industrii, cum ar fi de finanțe, creditare, asigurări, culturale, sănătate, locuințe și utilități, și altele. În general, toate tendințele majore în dezvoltarea sectorului de servicii pot fi luate în considerare în conformitate cu schimbările structurale generale, și, având în vedere condițiile generale, contribuind la creșterea ocupării forței de muncă în furnizarea de servicii. Prin urmare, putem vorbi despre relația dintre extinderea sferei producției materiale și creșterea productivității muncii cu dezvoltarea sectorului de servicii.

În procesul de creștere a bunăstării materiale a populației, schimbările în structura nevoilor sale se schimbă: numărul persoanelor angajate în sfera serviciilor culturale și educaționale, arta, sănătate, comunicații, informatică etc. În același timp, schimbarea proporțiilor dintre sfera serviciilor și sfera de producție este afectată de o schimbare în structura consumului și caracteristicile pieței forței de muncă.

Dezvoltarea pieței muncii, care răspunde necesității de timp, este împiedicată de un șir de probleme legate de schimbarea formării economice, schimbărilor structurale neraționale, în urma cărora a avut loc scăderea nivelului de ocupare a forței de muncă, creșterii numărului de șomeri. În plus, statistica arată o scădere a numărului de populație activă economic, o înrăutățire a stării

materiale a populației, indemnizații mici și întârzierea salariilor. Din această perspectivă, problemele legate de ocuparea forței de muncă pot accelera reformele economice, ceea ce poate fi facilitat prin dezvoltarea infrastructurii sectorului de servicii, crearea de structuri de afaceri mici care creează noi locuri de muncă. Pentru a rezolva problemele legate de ocuparea forței de muncă, este necesară crearea unor condiții pentru dezvoltarea sectorului de servicii, care să acopere serviciile de uz casnic și locuințe și comunale, turismul, unde se utilizează forța de muncă vie și nu este necesară o calificare înaltă. Serviciile de consum au o dinamică pozitivă, majoritatea serviciilor gospodărești reprezentând servicii pentru construcția și repararea locuințelor (18,9 mln.lei), servicii de frizerii (9,3 mln.lei), care sunt întreprinderi și organizații mici, și nu comercianții private individuale. În structura serviciilor gospodărești s-au majorat volumele pentru reparații și confecționarea articolelor de cusut, blănuri și articole din piele, articole de tricotaj (cu 12,0 la sută). Structura și dinamica volumului serviciilor de uz casnic după tip sunt prezentate în Tabelul 1.2. Dinamica volumului serviciilor cu plată pentru populație pe sectoare de vânzări și tipuri de servicii este prezentată în Tabelele 1.3 și 1.4 și Anexele 1-5.

O analiză dezvoltării sectorului serviciilor arată că cele mai problematice sunt ramurile serviciilor de securitate socială și de consum care au nevoie de sprijin de stat, reglementarea fluxurilor financiare în favoarea grupurilor care au nevoie de astfel de sprijin. Serviciile ce cunosc o dezvoltare durabilă sunt serviciile de reparație a pantofilor, fotografiile, rituale, adică antreprenorii care s-au adaptat la noile condiții de conducere pot reacționa în mod adecvat la schimbările factorilor de mediu și conjunctura. Intensitatea totală a forței de muncă a serviciilor de uz casnic este destul de ridicată, ceea ce necesită un preț ridicat, micșorând cerul clienților potențiali.

Tabelul 1.2. Volumul serviciilor de uz casnic după tipuri în Republica Moldova

	mln. lei	2016	
		în %	
		2015	total
Servicii de uz casnic:	60,7	de 3,3 ori	100
inclusiv: reparația, vopsirea și coaserea încălțămintei;	5,6	de 42 ori	9,2
repararea și coaserea articolelor de cusut, blănuri și articole din piele, articole de îmbrăcăminte, reparații, confecționarea și tricotarea tricotelor;	3,3	173,9	5,5
repararea și întreținerea echipamentelor	7,4	de 3,1 ori	12,2

radioelectronice de uz casnic, aparatele și aparatele de uz casnic, repararea și fabricarea produselor metalice;			
întreținerea și repararea vehiculelor, mașinilor și echipamentelor;	7,2	de 5,9 ori	11,9
fabricarea și repararea mobile;	6,8		11,2
curățarea chimică și vopsirea;		92,2	
serviciile curățătoriilor;	0,5	119,5	0,4
repararea și construcția locuințelor și a altor construcții;	18,9		31,1
serviciile atelierelor foto, laboratoarele foto și video;	0,4	de 2,1 ori	0,1
serviciile frizeriilor;	9,3	117,7	15,3
servicii de chirie;		1,1	
servicii ritual;	0,4	89,8	0,6
alte tipuri de servicii de uz casnic.	0,9	22,3	1,5

Sursă: prelucrat de autor în baza datelor [36, 37, 41, 43, 56, 58]

Astfel, conform rezultatelor analizei de mai sus, se poate concluziona, că multe sectoare nu sunt adaptate la noile condiții economice, după ce serviciile lor au întâlnit o cerere ridicată. Aceste sectoare sunt: serviciile medicale, educație, sfera intelectuală, deși sunt deja văzute careva tendințe pozitive în dezvoltarea acestor servicii. Scara serviciilor medicale, educaționale sau intelectuale care sunt direct acordate fiecărui individ, ar trebui să reflecte nivelul de interes al statului în condițiile menținerii sănătății și al creșterii nivelului de cunoaștere și inteligență a cetățenilor săi.

Tabelul 1.3. Volumul serviciilor cu plată, după tipuri în Republica Moldova

	2016		
	mln. lei	în %	
		2015	Total
Servicii cu plată:	692,0	103,2	100
inclusiv: de uz casnic	60,7	în 3,3 ori	8,8
transport	350,4	147,1	50,6
comunicații	28,6	88,9	4,1
locuințe	8,6	64,1	1,3
serviciile hoteliere și a altor tipuri de cazare	0,9	187,7	19,7

comunale	136,6	53,2	0,4
culturale	2,5	95,5	-
turistice	-	-	0,1
de cultură fizică și sport	10,2	-	1,5
medicale	13,7	în 2,3 ori	2,0
sanatorii	0,3	127,5	-
veterinare	0,1	15,9	-
de ordin juridic	1,0	103,4	0,1
sistem de învățământ	29,5	74,3	4,3
alte servicii cu plată	48,9	75,5	7,1

Sursă: prelucrat de autor în baza datelor [36, 37, 41, 43, 56, 58]

În complexul științific al întregii țări în ansamblu, situația este, de asemenea, nefavorabilă, din cauza lipsei unui concept pentru dezvoltarea sectorului științific, precum și a programelor, și a planurilor strategice pentru conservarea și dezvoltarea potențialului intelectual, științific și tehnic al regiunii.

Tabelul 1.4. Volumul serviciilor cu plată, conform sectoarelor de realizare în Republica Moldova

	2016			
	mln. lei	în %		Total
		2014	2015	
Volumul serviciilor cu plată	692,0	103,2	55,1	100,0
inclusiv, au fost prestate servicii întreprinderilor mari și mijlocii;	181,9	51,6	61,4	26,3
subiectelor afacerilor mici	510,1	160,3	53,1	73,7
dintre acestea: antreprenori individuali și organizații non-corporative care efectuează activitate de antreprenariat fără formarea persoanei juridice.	459,2	185,2	57,1	90,0

Sursă: prelucrat de autor în baza datelor [36, 37, 41, 43, 56, 58]

În același timp, trebuie de remarcat faptul că nivelul de dezvoltare al sectorului serviciilor rămâne scăzut în sectoarele individuale, datorită faptului că multe servicii sunt noi în structura republicii și diferă în funcție de cerințele specifice dezvoltării sectorului de producție, circulației,

potențialului de personal, intelectual și inovator activitate. Aceasta, la rândul său, afectează dezvoltarea pieței serviciilor conexe, creșterea costurilor de justificare a deciziilor manageriale și formarea valorii unui produs regional complex. Antreprenoriatul în sectorul serviciilor ar trebui să se distingă prin inițiativă, capacitatea întreprinzătorului de a-și asuma riscuri și inovații economice.

Scopul antreprenoriatului constă nu doar în obținerea profitului în momentul actual, dar în obținerea unui profit și mai mare prin intermediul activizării prezenței pe piață. Mediul în care se realizează activitatea de antreprenoriat determină caracteristica sferelor de activitate, marea parte a căreia ține de activitatea de intermediar, nu exclusiv de producere. Tranziția la relațiile de piață predetermină schimbarea obiectivelor sectorului de servicii, precum și formarea noilor structuri organizațional-juridice, ce răspund cerințelor actuale.

O dezvoltare de succes a activității de antreprenoriat în sectorul serviciilor este posibilă doar prin formarea unor forme diverse de întreprinderi și sisteme de management a acestora, întrucât la momentul actual principalele probleme ale dezvoltării antreprenoriatului sunt: nivelul insuficient de management și marketing a activității inovatoare și comerciale a întreprinderii din sectorul serviciilor; un nivel necorespunzător la cerințele pieței a organizării întreprinderilor; un nivel scăzut de profesionalism a angajaților, care, în același timp, îndeplinesc rolul de factori care încetinesc formarea și dezvoltarea sectorului serviciilor în diverse domenii.

În condițiile actuale, o semnificație tot mai mare în funcționarea și dezvoltarea întreprinderilor din sectorul serviciilor, în special a formelor mici de întreprinderi, capătă inițiativă creativă, competență și operativitate în organizarea vânzării serviciilor. Pentru aceasta este necesar de a studia și aplica experiența din sfera serviciilor a țărilor dezvoltate, din Europa și din întreaga lume, unde sunt concentrate resurse financiare și de muncă considerabile.

Activitatea comercială a întreprinderilor din sectorul serviciilor trebuie să fie compusă din rezolvarea unui set de obiective diferite: colectarea datelor studiului pieței serviciilor; asigurarea consumatorilor cu servicii la timp și calitative, conform contractelor (comenzilor); asigurarea caracterului comunicativ al sistemului de relații între toți participanții la producerea și comercializarea serviciilor etc. Prin această abordare, devine evidentă necesitatea de a anticipa și de a realiza cercetări de marketing pentru a forma planuri de extindere a gamei de servicii oferite, structura lor, canalele de vânzări, atragerea consumatorilor etc. Transformările în economia țării prezintă cerințe noi pentru managementul întreprinderilor, schimbând orientarea spre calitate, profitabilitate și gamă de servicii.

În prezent, piața serviciilor este o parte integrantă a complexului economic regional, ca o combinație între cumpărătorii și vânzătorii reali și potențiali, formați pe un anumit teritoriu și

forma relațiilor dintre aceștia privind schimbul de serviciu ca produs specific [57]. Schimbarea situației pe piața națională a muncii este imposibilă fără crearea unui sistem de gestionare a dezvoltării sectorului de servicii, care va reduce tensiunea socială, care necesită participarea statului. Prin urmare, structura sectorială și regională a ocupării forței de muncă a populației devine factorul principal al dezvoltării economice a țării, a regiunilor și a diferitelor domenii economice, în special sfera serviciilor, ceea ce implică investiții mari în capitalul uman, schimbarea stereotipurilor de comportament în sfera muncii, motivația lucrătorilor etc. Sectorul de servicii poate oferi locuri de muncă pentru un număr mare de persoane apte de muncă, are o capacitate semnificativă de absorbție a forței de muncă. Aceasta conduce la o îmbunătățire a situației pieței muncii, asigurând o dezvoltare durabilă și stabilă a unui anumit teritoriu, regiune, țară. Această abordare este însoțită de o schimbare în cerințele privind calitatea forței de muncă, nivelul de educație și profesionalismul lucrătorilor.

1.2. Conceptul serviciilor poștale, structura și rolul acestora în sistemul relațiilor de piață.

Economia modernă este o combinație organică a unei varietăți de piețe, cum ar fi piața de mărfuri, piața de capital, piața forței de muncă și a serviciilor, și altele. Ele sunt strâns corelate și sunt cauzate reciproc. Astfel, dezvoltarea pieței serviciilor a provocat producerea noilor tipuri de bunuri culturale, de uz casnic, de deservire, precum și creșterea cererii pentru echipamente și tehnologii moderne. Și viceversa, creșterea producției nu este posibilă fără dinamica corespunzătoare a serviciilor. Orice încălcare a bilanțului acestor evenimente conduce în mod necesar la pierderi economice, perturbări în economie în ansamblu. Prin urmare, în multe cazuri, sarcina statului este de a crea condiții și premise pentru dezvoltarea normală și naturală în ansamblu și separată a acestor fenomene economice.

În condițiile unei saturații ridicate și a unei intensificări pe piață a concurenței pentru consumatori, se intensifică procesele de segmentare a pieței de consum, se creează o orientare stabilă către un anumit grup de cumpărători. Sunt foarte dezvoltate procesele de diversificare a activității întreprinderilor prestatoare de servicii, care sunt foarte sensibile la situația pieței și care sunt extrem de supuse riscului comercial, de exemplu datorită incapacității de stocare și de acumulare a serviciilor. Astfel, serviciile legate de organizarea timpului de odihnă sunt combinate cu servicii de tranzacționare, servicii de turism cu servicii hoteliere. Odată cu extinderea gamei de servicii și lucrări efectuate de întreprindere, spațiul de manevră crește, pierderile provocate la prestarea anumitor servicii pot fi compensate de profitabilitatea ridicată a altora.

Reformele economice efectuate în ultimul deceniu în Moldova, a dus de fapt la crearea de noi piețe de servicii, cum ar fi serviciile de telecomunicații, servicii de audit pentru operațiunile pieței imobiliare, etc. [5–16, 44].

Piața serviciilor poștale, se poate spune că a existat și în trecut: au existat consumatori, au existat cererea și oferta, precum și concurența intra-industrie, pentru furnizarea serviciului se plătea, dar conform tarifelor aprobate de către stat, relațiile de lucru se construiau în baza principiilor de contabilitate a costurilor, se efectuau plăți și achitarea impozitelor. Cu toate acestea, aceste relații economice nu au fost pe piață, astfel cum efectuate în cadrul poziției de monopol a industriei comunicațiilor și economiei gestionate în mod centralizat, cu proprietatea publică asupra mijloacelor de producție.

Un rol important în crearea pieței serviciilor la jucat la timpul său și Legea „Cu privire la serviciile poștale” nr. 463-XIII din 18 mai 1995 (MO, 1995, nr.65-66, art.711), care a fost modificată în 2016 nr.36 din 17 martie 2016 (MO, 2016, nr.114-122, art.225) [7].

Starea și caracterul dezvoltării serviciilor poștale au o influență directă asupra nivelului de satisfacere a clienților în serviciile de comunicații, economia comunicațiilor și țării. Aceasta asigură aproximativ o treime din veniturile din activitatea de bază a industriei comunicațiilor și contribuie la crearea venitului și produsului intern brut al țării. În anul 2016, volumul total al serviciilor poștale prestate a fost de aproximativ 390, 1 milioane lei, ceea ce a fost mai mult cu 11, 6 la sută în comparație cu anul precedent și a constituit 0, 3 la sută din PIB [36, 56]. În țările UE, serviciile poștale reprezintă 1 la sută din PIB, iar în SUA - aproximativ 1, 3 la sută [40, 45, 57], ceea ce atestă necesitatea dezvoltării acestei piețe în Moldova și creșterea contribuției sale în rezultatele economice generale. Dimpotrivă, ritmul lent al dezvoltării comunicațiilor prin poștă, precum și a altor industrii ce țin de infrastructură (comunicații, transport, de energie), încetinesc ritmul de dezvoltare a întregului proces de producere.

Fără îndoială, piața este o categorie economică specială. Miezul, nucleul pieței reprezintă interacțiunea vânzătorilor și a cumpărătorilor printr-un sistem ordonat de comunicare și determinarea prețului și a cantității de bunuri ca urmare a unei astfel de interacțiuni.

În literatura de specialitate sunt oferite diverse definiții ale conceptului de piață, ce au caracter economic. Astfel, F. Kotler definește piața ca „un set de cumpărători existenți și potențiali ai bunurilor” [134, p.75]. Alți experți [135,139-142], definind piața de mărfuri, o determină ca un loc în care se întâlnesc o cerere și o ofertă, și unde se formează un preț corespunzător valorii de schimb a mărfii .

În literatura nu există nici o unitate în înțelegerea pieței. Astfel, E.Burduș [74, p. 259-264] consideră că piața "este legătura în care se realizează relația dintre producție și consum, se

determină nevoile societății și capacitățile producătorului și are loc o evaluare publică a eficienței producției".

Uneori piața este privită ca un set de tranzacții efectuate în scopul schimbului reciproc. După cum scrie Voscolovich N, "astfel de tranzacții au loc în fiecare zi, când, de exemplu, se cumpără produse într-un magazin" [126, p.63-64]. Cu toate acestea, reducerea pieței și cifra de afaceri a mărfurilor simplifică esența pieței. După cum notează H.Voracec [125, p.35-40] "în anumite perioade de timp, cifra de afaceri (ca un set de tranzacții) pe o anumită piață poate fi nesemnificativă sau egală cu zero, ceea ce nu înseamnă absența pieței în sine".

Legislatorul, folosind termenul „piață“, de asemenea, o vede ca pe o sferă definită de circulație a mărfurilor care nu dispun de înlocuitori sau bunuri interschimbabile pe teritoriul Moldovei, este determinată pe baza posibilităților economice ale cumpărătorului de a achiziționa bunuri pe teritoriul corespunzător și lipsa de oportunități în străinătate.

În conformitate cu alineatul 5 al articolului 40 din Codul fiscal al Republicii Moldova [2], ca piață de mărfuri (lucrări, servicii) este recunoscută sfera de circulație a acestor mărfuri (lucrări, servicii), este determinată pe baza unui posibil cumpărător (vânzător) și achiziționarea efectivă, fără costuri suplimentare semnificative (pentru a realiza) aceste mărfuri (lucrări, servicii) la cel mai apropiat teritoriul față de cumpărător (vânzătorul).

Sub piața serviciilor financiare se înțelege domeniul de aplicare al activităților instituțiilor financiare din țară, care se determină în funcție de locul de prestare a serviciilor financiare pentru consumatori.

După părerea lui O.M. Oleinik, „piața este un set de norme juridice care stabilesc regimul juridic al cifrei de afaceri sau domeniul de aplicare a anumitor tipuri de mărfuri de substituție, lucrări și servicii, predeterminate atât de proprietățile acestor obiecte, precum și de statutul juridic de producție și consum a subiectelor lor, luate în unitate în ceea ce privește timpul, parametrii calitativi și teritoriali" [143, p.257-260].

După cum menționează T.Hill [96, p.315-338], "piața este un anumit sistem de relații sociale, iar acestea din urmă fac obiectul oricărei ramuri de drept. Subiecții pieței sunt vânzători și cumpărători, care, de regulă, apar pe piață simultan în ambele calități. În fine, obiectele de pe piață reprezintă bunuri și bani". Cu o astfel de abordare în definirea pieței ca un sistem de relații sociale putem fi de acord, cu singura diferență, că unul dintre subiecții pieței (cumpărător sau vânzător, producător sau consumator, etc.) ar trebui să fie o persoană angajată în activitatea de întreprinzător, care face obiectul antreprenoriatului. După cum notează S.A. Parashchuk [145, p.175], "relațiile de vânzare sau achiziționare de bunuri, apărute fără participarea antreprenorilor

(de exemplu, numai între persoane care nu sunt înregistrate ca antreprenori), nu ar trebui să fie privite ca o piață".

Nouă ni se pare mai corect punctul de vedere care există în literatură, potrivit căruia piața (economia de piață) ca obiect de reglementare - este totalitatea relațiilor sociale reglementată de statul de drept, care sunt asociate cu punerea în aplicare, pe baza concurenței de afaceri, în anumite domenii (sectoare) de producție, vânzări sau achiziționarea de bunuri (lucrări, servicii) interschimbabile sau identice pe teritoriul Moldovei sau în afara acesteia, și, cu toate acestea relațiile de acest tip apar între persoanele, cel puțin aproximativ una dintre care face obiectul antreprenoriatului [88, 108, 118, 122],

Prin Legea privind comunicațiile poștale nr. 36 din 17 martie 2016, serviciul poștal, ca unul dintre mijloacele de comunicare, este definit ca rețeaua care este o combinație de oficii poștale și rute poștale a operatorilor poștali care furnizează recepția, prelucrarea, transportul (de transfer), livrarea trimiterilor poștale, precum și punerea în aplicare a transferurilor poștale de bani [7].

Potrivit art. 21 din Legea privind comunicațiile poștale în Moldova există următoarele tipuri de servicii poștale:

1. comunicare poștală de uz general, efectuată de întreprinderi unitare de stat, instituții de comunicare poștală de stat, precum și de alți operatori de comunicații poștale;
2. comunicarea specială a organului executiv, responsabil cu gestionarea activităților de comunicare;
3. comunicarea cu curier prin poștă a autorității executive în domeniul apărării.

Subiectul acestui studiu este reprezentat de relațiile care apar în domeniul comunicării poștale de uz general.

După cum remarcă O.M. Oleinik [143], piața, ar trebui privită ca unitatea celor trei componente:

- 1) regulile de circulație, adică cerințele și procedurile în conformitate cu care se realizează tranzacțiile, se desfășoară activitatea antreprenorială pe piață;
- 2) obiectele aflate în circulație;
- 3) subiecții care operează pe piață, în scopul extragerii profiturilor și a satisfacerii intereselor consumatorilor (entități economice, inclusiv monopourile naturale).

Conținutul principiilor de bază ale unei economii de piață este dezvăluit de K.Хаксепер [153]. Sunt distinse următoarele principii ale economiei de piață: principiul permisibilității generale; principiul libertății activității economice; principiul unității spațiului economic; principiul liberei circulații a bunurilor, a serviciilor și a resurselor financiare; principiul

recunoașterii și protejării diferitelor forme de proprietate; principiul inviolabilității proprietății private; principiul libertății contractului; principiul susținerii concurenței; principiul intimității. Pe lângă principiile ale unei economii de piață, K.Хакербер evidенțiază principiile generale ale economiei de piață și principiile generale de drept. Pentru principiile generale ale economiei de piață autorul relatează: principiul statului de drept; principiul democrației; principiul separării puterilor; principiul egalității în fața legii și a instanței; principiul economiei sociale de piață.

Categoria de principii are o semnificație teoretică și metodologică importantă pentru caracteristicile pieței serviciilor poștale. Formarea de bază în reglementarea relațiilor economice de pe piața serviciilor poștale este un principiu constituțional consacrat la articolul 8 din Constituția Republicii Moldova [1]:

- 1) libertatea activității economice,
- 2) un singur spațiu economic,
- 3) libera circulație a mărfurilor, serviciilor și a resurselor financiare,
- 4) recunoașterea și protecția egală a diferitelor forme de proprietate,
- 5) sprijinul pentru concurență.

Pe lângă aceste principii, pot fi evidențiate principii speciale care exprimă esența reglementării a pieței serviciilor poștale.

Astfel, în baza reglementării a pieței serviciilor poștale, este consacrat un principiu constituțional precum asigurarea drepturilor tuturor pentru secretul comunicării.

În plus, în funcție de conținutul fiecărui principiu, putem distinge:

1. Sociale:

- a) accesibilitatea comunicării poștale pentru toți cetățenii și persoanele juridice;
- b) în virtutea unui singur spațiu economic, furnizarea de servicii poștale la tarife egale tuturor utilizatorilor;

- c) asigurarea accesului egal la serviciile poștale, indiferent de locația geografică.

2. De stat:

- a) asigurarea stabilității rețelei de comunicații poștale și a gestionării acesteia;
- b) dezvoltarea unui mediu competitiv;
- c) compensarea costurilor justificate din punct de vedere economic asociate furnizării de servicii poștale.

3. Principii care vizează protejarea drepturilor utilizatorilor:

- a) respectarea drepturilor utilizatorilor;
- b) unitatea standardelor, cerințelor și normelor în domeniul comunicării poștale.

4. Principiul care vizează dezvoltarea antreprenoriatului în domeniul serviciilor poștale: egalitatea drepturilor cetățenilor și persoanelor juridice de a participa la activitățile în domeniul serviciilor poștale publice, precum și de a utiliza rezultatele acestei activități.

Relațiile și corelațiile complexe ale participanților de pe piața de comunicațiilor poștale fac necesară structurarea acesteia. Atât din punct de vedere practic, cât și din motive de exhaustivitate și de cercetare științifică a conceptului de piață a serviciilor poștale, considerăm aceasta din urmă în următoarele aspecte.

În primul rând, în ceea ce privește relația dintre consumatori și operatorul de servicii poștale privind consumul de servicii poștale. Ca servicii poștale, se iau în considerare activitățile de recepție, prelucrare, transport (transfer), livrare (înmânare) de trimiteri poștale, precum și pentru punerea în aplicare a transferurilor poștale de bani. Aceste relații pot fi definite ca piața de consum a serviciilor poștale.

Astfel, de exemplu, în scopul extragerii profitului, entitățile comerciale desfășoară activități profesionale în producția de bunuri, furnizarea de servicii, executarea lucrărilor etc. Ca urmare a finalizării ciclului de producție, se produc relații legate de vânzarea bunurilor, livrarea lor, depozitarea etc. În procesul de desfășurare a activităților antreprenoriale, subiecții intră într-o varietate de relații juridice în schimbul de bunuri și servicii. Pentru a realiza rezultatele activităților pe piața relevantă, entitățile comerciale recurg adesea la servicii poștale, pe care au dreptul să le exercite doar subiecții specifici ai pieței - operatorii de servicii poștale.

În al doilea rând, ca relațiile care apar între operatorul de servicii poștale și alte subiecte economice în ceea ce privește producerea serviciilor poștale. Astfel, relațiile ce apar pe piața serviciilor poștale între producătorii și consumatorii acestor servicii, se combină cu activitatea subiecților care nu au o corelație directă, dar care contribuie la funcționarea pieței serviciilor poștale, precum: întreprinderi de telecomunicații, întreprinderi de transport, bănci, edituri de produse tipărite etc. Aceste relații formează piața de producție a serviciilor poștale.

Serviciile care apar atât pe piața de consum de comunicații poștale, cât și pe piața de producție intră în sfera reglementării private, sunt, de asemenea, supuse unei anumite influențe de stat. Statul, oferind agenților economici pe piața serviciilor poștale o libertate maximală (deși cu siguranță nu nelimitată), care stimulează inițiativa și ingeniozitatea lor, realizează interesul public prin expunerea activității operatorilor poștali, o reglementează și supraveghează. Astfel, statul ia măsurile necesare pentru a proteja participanții de abuzurile persoanelor necinstite și, într-o oarecare măsură, protejează partea mai slabă, impune respectarea intereselor publice. De exemplu, pentru a proteja interesele consumatorilor, certificarea comunicațiilor și serviciilor este în mâinile și sub controlul statului. Acest set de relații sociale intră în sfera dreptului public.

Atât primul cât și al doilea grup au în comun faptul, că acestea se realizează pe bază comercială, și în condiții concurențiale cu unul sau mai mulți operatori de comunicații poștale.

În al treilea rând, un grup separat alocă relații pentru furnizarea de servicii poștale universale, altfel cunoscute sub numele de servicii de poștă publică. Serviciile de comunicare poștală publică sunt legate de sfera de activitate a subiecților monopolurilor naturale. Acestea includ serviciile de trimitere a corespondenței scrise (scrisori, cărți poștale, colete). Acestea au un caracter unic, satisfac cele mai importante nevoi ale populației, sunt tradiționale și indispensabile pentru anumite categorii de populație a consumatorilor. Aceste relații se caracterizează prin faptul că acestea se desfășoară, spre deosebire de primele două, în afara concurenței: sunt retrase de la influența mecanismelor concurențiale bazate pe piață. Organizarea comunicației poștale, care furnizează servicii poștale universale, este însoțită de dreptul exclusiv de a funcționa în afara concurenței. Putem spune că instituirea regimului juridic al unui monopol natural în raport cu aceste servicii poștale este o formă de reglementare de stat. Scopul introducerii acestui regim legal este protejarea intereselor publice. Și în acest scop, statul folosește formele juridice de influență precum determinarea prețurilor pentru aceste servicii, standardizarea serviciilor, certificarea facilităților de comunicare. Prin urmare, reglementarea prețurilor este mijlocul dominant. În conformitate cu articolul 40 alineatul (4) din Codul fiscal al Republicii Moldova [2], prețul de piață al bunurilor (muncă, servicii) este prețul format prin interacțiunea ofertei și a cererii pe piață a unor produse identice (și, în absența lor - omogene). Nu este greu de observat că conținutul conceptului este mai mult economic decât juridic. Din punct de vedere juridic, se poate afirma că prețul de piață este prețul stabilit la încheierea contractelor prin liberul arbitru al părților, dintre care cel puțin unul face obiectul antreprenoriatului. În domeniul comunicării poștale, datorită misiunii sociale a celor din urmă, nu toate serviciile pot fi supuse unui preț de piață.

Astfel, prețul serviciilor universale este determinat de tarifele stabilite de organele de stat. Aceste tarife, care nu fac obiectul unui acord reciproc între părțile la contract, sunt modificate de părți în vederea punerii lor în aplicare ca reguli obligatorii. Utilizarea tarifului unic nu exclude dreptul furnizorului de servicii poștale universale de a încheia acorduri individuale cu privire la aplicarea tarifelor speciale pentru toți utilizatorii în cazul unui volum mare de e-mail, în conformitate cu principiile transparenței și nediscriminării în ceea ce privește atât tarifele și condițiile aferente.

Așadar, putem oferi următoarea noțiune a pieței serviciilor poștale. Piața serviciilor poștale ca obiect al reglementării legale este un set reglementat de reguli ale dreptului privat și public:

- relații publice legate de punerea în aplicare, pe baza persoanelor fizice și juridice competitive ale activității de întreprinzător în primire, prelucrare, transport (de transfer), livrare (înmânare) trimitărilor poștale;

- relații publice, în legătură cu punerea în aplicare a organizării serviciilor poștale în afara competiției drepturilor exclusive pentru furnizarea de servicii poștale universale în studiul pieței, datorită economiilor de scară în furnizarea acestor servicii, care sunt esențiale și pentru care cererea nu depinde de modificările prețurilor pentru ei (prestarea acestor servicii în condițiile monopolului natural).

1.3. Serviciile poștale ca obiect al pieței.

În literatura de specialitate, până de curând, problemele legate de studiul conceptului de „servicii poștale“, ca obiect al pieței serviciilor poștale, nu a făcut obiectul unui studiu special. Deși munca oamenilor de știință, cum ar fi Blanovschi A., E.M. Demian N., Kotler, T. Hill, H. Hohmann și alții [70,80-82, 95-98, 134] a pus bazele cercetării efectuate de autor în acest domeniu.

Conceptele economice moderne, distincția între beneficiile tangibile și intangibile, evidențiază atât categoriile de piață cele mai importante „mărfuri” (goods) și „servicii” (service). După cum spun autorii acestor concepte, mărfurile sunt materiale, adică vizibile și tangibile, iar serviciile sunt nemateriale, nu pot fi stocate și transportate. În consecință, producția de servicii și a consumului coincid în timp și spațiu, și în momentul prestării serviciului, producătorul și consumatorul vin în contact direct.

Cunoscutul economist american T. Hill [96, p.315-338], în lucrarea sa scrie că, spre deosebire de bunurile care au aceleași proprietăți materializate, serviciile au capacitatea inherentă de a influența starea consumatorului sau starea altor obiecte ale lumii materiale, sau în același timp și a unia și a celuilalt.

F. Kotler [134, p. 102-106] definește un serviciu ca orice activitate sau beneficiu, pe care o parte poate oferi celeilalte și care, în general, sunt intangibile și nu duc la intrarea în posesia a ceva: „Serviciile sunt intangibile - spre deosebire de bunurile materiale ele nu pot fi văzute, gustate, simțite, auzite sau mirosite până nu sunt cumpărate.”

Legea comunicațiilor poștale [7] definește serviciile de comunicare poștală ca acțiuni sau activități pentru primirea, prelucrarea, transportul, livrarea (trimiterea) poștei și, de asemenea, pentru efectuarea transferurilor poștale de bani. Principala unitate a activității practice este o acțiune deliberată. Acțiunea este înțeleasă ca un proces care are ca scop îndeplinirea unei sarcini

simple actuale sau subordonate realizării unui rezultat intermediar al unei activități integrale. În acest sens, subiectul serviciului ar trebui să fie dezvoltat prin activități implementate prin acțiuni succesive sau printr-un set de acțiuni care vizează rezolvarea unei sarcini specifice.

De aici putem concluziona că serviciile, spre deosebire de acțiunea în sine, capătă o importanță mai mare decât cea subiectiv-practică, și anume, importanța fenomenului, care poate supune modificării statutul elementelor lumii materiale și / sau nemateriale. Aceasta este prima caracteristică esențială a serviciilor - rolul juridic este jucat aici prin a nu crea / procesa lucruri, ca efect exprimat economic, dar ceva ce nu s-a materializat - un set de calități pe care le posedă însăși activitatea, iar în aceasta constră efectul benefic al serviciului, care satisface o nevoie, ce este supus schimbului și consumului. Valoarea serviciului este însăși actul de activitate, care are ca scop obținerea efectului.

Serviciul este afectat în mod direct de către clientul său: acesta îl individualizează, îl aplică și influențează rezultatul prin calitățile sale, de gradul de asimilare a serviciilor sale de consum depinde nivelul efectului concomitent, și anume, consumatorul poate influența utilitatea serviciului. În acest sens, putem distinge astfel de trăsături strâns legate ca originalitatea și serviciile subiective exclusive, în cazul în care activitățile nu sunt pur și simplu efectuate după instrucțiunile clientului, ci „în interacțiunea dintre clienți și furnizorii de servicii“, unde este necesară o sensibilitate la acțiunile primului față de al doilea. Mai mult decât atât, efectul produs de serviciu are loc pentru beneficiarul serviciului, nu a furnizorului, doar calitățile utile ale serviciului pot fi percepute doar de persoana care le primește [119- 121].

Pe lângă aceste servicii, se pot distinge următoare caracteristici. Întrucât realitatea creează o relație în cazul în care statica uneia sau mai multor proprietăți permanente de servicii este supusă unui impact dinamic, așa și serviciile, ca fenomen economic, al căror scop este de activitatea și nu crearea / prelucrarea sau transmiterea de lucruri, obiecte ale lumii materiale pot fi ca pentru a avea o anumită să le atitudine, și să nu aibă deloc. În consecință, pe de o parte, există, de exemplu, serviciile poștale, serviciile de transport de marfă (mișcarea lucrurilor în spațiu), depozitare (conservare a lucrurilor), servicii de credit și de calcul (tranzacții financiare cu banii ca tip de proprietate), etc. Pe de altă parte – servicii de audit, consultanță, servicii educaționale, juridice și alte servicii. În plus, astfel de proprietăți "materiale" ale serviciului se pot manifesta și în limitele unui tip de serviciu: de exemplu, cel medical - terapeutic și stomatologic. În aceste exemple și altele similare, în ciuda prezenței elementului material (materializat), fiind alternativ, serviciul nu-și pierde caracteristicile sale permanente și, în consecință, natura sa este menținută. Astfel, acesta se întâmplă atunci când în cadrul serviciului apare un anumit rezultat material sau o „întârziere“ a apariției efectului util al serviciilor (de

exemplu, serviciile de sănătate). Cu toate acestea, aceste condiții nu exclud relațiile din categoria de servicii, rezultatul real nu este suficient de stabil pentru a se ridica la nivelul fenomenului de serviciu vizavi de lucrările de fabricare a lucrurilor (procesare), de prelucrare, aici sunt acțiuni obligate prin lege orientate numai spre modificarea, menținerea stării obiectelor realității materiale.

În altă situație, atunci când obiectul contractului constă în realizarea de lucrări pentru obținerea rezultatului material al obiectului fabricat sau prelucrat, poate fi facilitat prin prestarea serviciului, însă rezultatul reiese din lucrări și nu din servicii. Firește, astfel de relații nu pot fi atribuite serviciilor. Printre altele, există modele de posibile contracte mixte cu elemente de servicii și contracte, servicii și utilizare, servicii și alte transferuri de proprietate.

În studiul nostru, am ajuns la concluzia că serviciile sunt activități utile, realizate prin acțiuni succesive și care au o serie de caracteristici. Deci, rezultatul activității întreprinderilor de comunicații poștale nu are un caracter materializat. Efectul său util este consumat de către expeditor (creditor) în procesul de activitate independentă a întreprinderilor menționate (debitori). Aceasta include toate activitățile legate de livrarea trimiterilor poștale: primirea trimiterilor poștale, cântărire, ambalare, verificarea ambalajului, emiterea unei chitanțe, sortarea, transportul și așa mai departe, adică o prelucrare completă până la livrarea către destinatar. Ca rezultat, fiecare trimitere poștală de la expeditor la destinatar trece printr-o serie de etape obligatorii ale unui singur ciclu de producție și este transformat, prin urmare, în producția de servicii poștale. Dar produsul activității întreprinderilor de comunicații, așa cum s-a menționat mai sus, nu are un caracter încorporat. Serviciile prestate de oficiile poștale, nu duc la crearea unui obiect material, și poate fi exprimat sub forma de transfer, înmânare, livrare a trimiterii poștale către destinatar.

Cu toate acestea, o astfel de caracteristică nu este garanția calității serviciilor care nu sunt inerente în domeniul serviciilor poștale, deoarece calitatea serviciilor poștale trebuie să respecte standardele stabilite, precum și furnizarea de către operatorii comunicațiilor poștale a informațiilor cu privire la condițiile de prestare a serviciilor (pct. 4 din art. 16 din Legea comunicațiilor poștale). Calitatea serviciilor prestate este, de asemenea, determinată de faptul că obiectul transportului trebuie să fie transferat destinatarului cu exactitate și siguranță, fără nici o schimbare materială (fizică). În același timp, trebuie de remarcat faptul că calitatea serviciilor poștale este influențată de factori atât de natură obiectivă, cât și de natură subiectivă. Din motive obiective, acestea includ instabilitatea vehiculelor, condițiile meteorologice, cererea neuniformă în raport cu timpul, spațiul, categoriile de consumatori. Factorii interiori care contribuie la asigurarea calității serviciilor poștale sunt definiți de anumite niveluri: standardizarea

ambalajelor și adresării, precum și automatizarea proceselor tehnologice de prelucrare și controlul transiterii poștei, optimalitatea planurilor de direcționare a poștei, calificării angajaților, frecvența de circulație a vehiculelor, ridicarea și livrarea corespondenței și altele.

În urma continuității procesului de producție și a consumului de servicii, produsele defecte, în special, care a pierdut din valoare din cauza duratei expedierii, încălcării siguranței trimiterii, ajunge la utilizator și îi provoacă daune morale și materiale. Prin urmare, spre deosebire de produsele industriale, un serviciu poștal furnizat cu o încălcare a cerințelor de calitate nu poate fi retras din consum și înlocuit de un alt serviciu de calitate, ceea ce indică prezența unor caracteristici precum unicitatea și exclusivitatea serviciilor poștale.

Astfel, putem da următoarea definiție generală: serviciile poștale - reprezintă o activitate desfășurată de către furnizorul de servicii poștale prin acțiuni comise în mod constant sau acțiunile complexului de primire, prelucrare, transport, livrare (înmânare) de trimiteri poștale, rezultatul căreia nu are formă materializată și în a căror proprietăți utile este inclus interesul subiectiv al utilizatorului serviciilor poștale.

În funcție de faptul dacă serviciile poștale publice posedă proprietățile unui anumit produs specific, este posibil ca acesta să fie recunoscut ca obiect al pieței de servicii poștale. După cum a fost stabilit, subiectul oricărei piețe este o marfă, care este înțeleasă ca un produs al activității (inclusiv lucrări și servicii) pentru vânzare sau schimb.

Există o opinie care recunoaște existența relației dintre comerțul de bunuri și servicii, exprimate în difuzarea principiilor comerțului cu mărfuri la comerțul cu servicii, care pot fi interpretate ca abilitatea de a comercializa servicii ca o marfă. Cu alte cuvinte, serviciile și sunt acele abstracții, substanțe intangibile, beneficii (necorporale / invizibile), care, fiind în rând cu primele obiecte de comerț, devin obiecte de schimb pe valori diferite și, prin urmare, contribuie la formarea pieței – în aceasta este și constă valoarea economică.

Comunitatea economică mondială a ajuns să înțeleagă că relațiile care rezultă din consum, schimbul de servicii are specificul propriu, care se reflectă în acest act internațional - juridic, ca General Agreement on Trade in Services (GATS) [45, 46, 67, 109]. GATS atrage atenția asupra naturii unice a procesului de implementare a serviciilor, care necesită o comunicare strânsă între furnizorii de servicii și consumatorii de servicii. Serviciul face obiectul ofertei și al cererii și, prin urmare, al comerțului.

Astfel, valoarea economică a serviciului este un fenomen care a ajuns la nivelul mărfurilor (marfă - bani - materii prime), dar, în același timp, acest produs are proprietăți ce influențează relațiile economice în ceea ce privește producția și consumul.

Orice marfă are proprietatea de a satisface careva nevoi umane, ceea ce se reflectă în valoarea sa de consum. Dar produsul mai este recunoscut ca atare dacă este destinat pentru un schimb echivalent pe piață pentru orice alt produs. Astfel, serviciul poștal poate fi doar un obiect al pieței dacă poate îndeplini simultan două criterii economice: satisfacerea anumitor nevoi ale subiecților pieței serviciilor poștale și să fie destinat unui schimb echivalent. Particularitatea serviciului ca marfă este, așa cum a menționat Boatright J. [71, 102—109 p.], în primul rând, că are drept scop satisfacerea nevoilor și, în al doilea rând, are o formă de exprimare nematerială.

Produsele de comunicare prin poștă, cum ar fi expedierea prin poștă, sunt utile consumatorilor nu ca un obiect, ci ca o activitate, prin urmare, este aplicabil conceptul de serviciu ca modalitate de exprimare a valorii de utilizare a muncii lucrătorilor poștali.

Nevoile care sunt destinate să fie satisfăcute de serviciile poștale diferă în funcție de scopurile entităților de piață a serviciilor poștale. Astfel, populația și sectorul de afaceri au cerințe diferite asupra corespondenței. Creșterea concurenței în producția de bunuri și servicii face ca compania să optimizeze fluxurile de materii prime, bunuri și documente care provin de la furnizori către producători, apoi către consumatori, folosind o varietate de transportatori, inclusiv servicii poștale. Scopul acestei activități este de a furniza produsele fără eșecuri, de calitatea cerută, într-o cantitate specificată, în locul potrivit, la momentul potrivit și la un preț rezonabil. Prin urmare, clientul, la selectarea mijloacelor de comunicare a informațiilor și transferul de bunuri, ține cont de mai mulți factori, precum: frecvența transporturilor, regularitatea circulației vehiculelor, fiabilitatea, punctualitatea și livrarea trimerilor, durata transferului, capacitatea de a controla traseul trimiterii, costul serviciilor poștale. Pentru sectorul de afaceri, viteza de expediere, fiabilitatea sistemului de comunicare, natura constantă a relației, stilul de desfășurare a afacerii, costul serviciilor sunt condiții deosebit de importante. Pentru clienții mari din sectorul de afaceri, care lucrează cu diferite sisteme de transmitere a mesajelor și mărfurilor, natura atitudinii față de condițiile menționate variază. Aceste tendințe indică o scădere a rolului prețului și obținerea unei valori decisive a fiabilității și a vitezei. Evaluarea fiabilității ca o condiție importantă reflectă importanța respectării corecte a programului de transport și a capacității de a monitoriza trimiterea în timpul expedierii.

Populația, ca o condiție de bază în raport cu poșta, înaintează cerința față de funcționarea normală a activităților sale, înțeleasă ca o performanță fără probleme și de încredere, ușurința de utilizare în timp și spațiu geografic, disponibilitatea serviciilor poștale la un cost de asigurare a vitezei reglementate și de securitatea (siguranța) mesageriei, documentelor, mărfurilor.

Deoarece transferul trimerilor satisface nevoia de comunicare și schimb de informații (bunuri, fonduri), ceea ce este efectul de expediere primit de către utilizator, serviciile poștale

publice pot fi considerate o marfă, și, prin urmare, de asemenea, obiectul pieței serviciilor poștale și este propus pe piață pentru consum în schimbul unei taxe corespunzătoare.

Pe piață, serviciile poștale publice sunt reprezentate ca servicii universale pentru trimiterea corespondenței scrise, precum și pentru alte servicii furnizate de operatorii poștali.

Potrivit articolului 2 din Legea nr. 36 "Cu privire la comunicațiile poștale" din 17 martie 2016 [7], serviciile universale sunt definite ca servicii de comunicații, furnizarea de servicii tuturor utilizatorilor de comunicații în întreaga țară într-o anumită perioadă, cu calitatea stabilită și la un preț accesibil este obligatorie pentru operatorii serviciului universal. Legea tratează serviciile de comunicații universale ca servicii de telefonie prin intermediul telefoanelor publice și a serviciilor de transmisie de date și asigurând accesul la Internet folosind puncte de acces colective. Este ușor de văzut că serviciile poștale universale nu sunt incluse în această listă. Cu toate acestea, aceasta nu înseamnă absența reglementării lor legislative.

În conformitate cu articolul 2 alineatul (2) din Legea comunicațiilor poștale, serviciile poștale sunt universale dacă îndeplinesc două criterii:

- satisfac nevoile utilizatorilor de servicii poștale în schimbul de corespondență scrisă pe teritoriul Republicii Moldova;
- furnizarea acestor servicii la prețuri accesibile.

Termenul „corespondență scrisă” include „scrisori simple și înregistrate, cărți poștale, secograme, colete și pachete mici”. Alte tipuri de servicii poștale (trimiterea de colete, livrare de periodice, pensii și indemnizații, comenzi poștale, expres - poștă) ale serviciului universal, nu sunt incluse.

Datorită diferitor niveluri de solvabilitate a anumitor pături ale populației, serviciului poștal de stat i s-a încredințat misiunea socială de a satisface toate nevoile sociale prin serviciile sale. Din punct de vedere economic, acest lucru înseamnă furnizarea de servicii sociale importante în afara concurenței, la tarife scăzute, cu toate că acestea sunt sub costul de producție.

Servicii cum ar fi redirectionarea corespondenței scrise au un caracter unic, satisfac nevoile critice ale populației și producției sociale, sunt tradiționale și indispensabile pentru anumite categorii de populație dintre consumatori, adică cererea scăzută pentru acestea depinde în mică măsură de preț, acesta este inelastic. Serviciile pentru expedierea coletelor, remitențele sunt mai sensibile la concurență și dependența cererii de tarif: consumatorul poate utiliza transportul terestru sau transportul aerian de colete, transferul de fonduri prin comunicații poștale și telegraf, sau de a utiliza unele structuri alternative.

Astfel, serviciile poștale publice de uz general, care sunt, în esență, sociale și publice, pot fi definite ca: serviciul de primire, prelucrare, transport, livrare (înmânare) a trimiterilor poștale

de scrisori, a căror limită a masei și mărimii sunt determinate de Regulamentul de servicii poștale, prestarea căruia, pe întreg teritoriul Moldovei și oricărui utilizator este realizată într-o perioadă determinată de timp, cu calitatea stabilită și la un preț reglementat de stat, ce este obligatoriu pentru operatorul de servicii poștale publice de stat utilizarea sa [27, 28].

Dezvoltarea rapidă a mijloacelor de telecomunicații și trecerea la societatea informațională, înseamnă ca informatizarea proceselor de producție și de management, precum și procesele de consum, face schimbări semnificative în lista de servicii populare, care pot fi numite netradiționale.

Servicii poștale netradiționale sunt toate celelalte servicii oferite de către operatorii de servicii poștale, cu excepția serviciilor publice poștale de uz general, și anume realizarea de materiale tipărite, comercializarea de colete prin poștă, achitarea utilităților, poșta-expres, difuzarea anunțurilor publicitare, loterii.

De mare interes sunt serviciile care combină tehnologia poștală tradițională cu cea informațională și care permit poștei să îndeplinească funcția sa inerentă - livrare (e-mail, e-carduri, comerțul prin catalog și prin internet, logistica și depozitare a mărfurilor pe Internet, plăți electronice, etc.).

Cel mai profitabil serviciu non-tradițional după comerț sunt recepția plăților comunale, municipale și altele.

Comerțul prin catalog este unul dintre domeniile prioritare, deoarece este, de fapt, serviciul poștal pentru trimiterea și livrarea de colete și pachete. Serviciul „mărfuri prin poștă“, fiind în esență un serviciu de comerț, protejează întreprinderea poștală de multe dintre probleme, asociate vânzării cu amănuntul de: obținerea autorizațiilor, certificatelor, asigurarea siguranței mărfurilor în rețea etc.

Creșterea calitativă este observată pentru alte două servicii promițătoare: distribuirea de publicitate și poștă expres.

Pe baza unor criterii obiective și subiective, noi credem că serviciile netradiționale prestate în domeniul serviciilor poștale, este posibil să fie determinate ca fiind antreprenoriale:

1. obiectiv - recunoașterea conținutului antreprenorial al serviciilor, care reprezintă o activitate independentă, realizată pe propriul risc și menite să aducă un profit sistematic din furnizarea de servicii poștale în ce privește recepția, prelucrarea, transportul, livrarea corespondenței, atât în interiorul țării și în afara ei de către subiecții profesioniști ai pieței serviciilor poștale. Prin furnizarea acestor servicii este îndeplinit interesul operatorului poștal de a obține profit, și utilizatorului - pentru a obține un efect benefic asupra din trimiterile poștale. O trăsătură caracteristică a serviciilor, cum ar fi cea de afaceri, este natura oneroasă a furnizării

sale: conform contractului, operatorul de servicii poștale se angajează să expedieze trimiterea ce i-a fost încredințată și să o livreze către destinatar, iar utilizatorul serviciilor poștale trebuie să plătească pentru serviciile prestate. Cu toate acestea, comisionul pentru aceste servicii este determinat la un preț stabilit pe bază contractuală, adică la un preț liber.

2. subiectiv - definirea serviciului ca fiind antreprenorial, după caracteristica sa de prestare de către un subiect special- persoane angajate în activități antreprenoriale. Activitățile oferite de către operatorii de servicii poștale, sunt profesioniste: servicii poștale sunt prestate de către operatorii de comunicații poștale - persoane juridice de orice formă organizatorico-juridică și a întreprinzătorilor individuali care au dreptul de a furniza servicii poștale, și are ca scop doar un rezultat final - profitul. După cum știm, principala caracteristică a entității comerciale este obținerea sistematică a profitului ca urmare a activităților antreprenoriale - o organizație, care urmărește să obțină profit prin satisfacerea nevoilor publice, înregistrată în această calitate și având statutul de persoană juridică, este recunoscută ca fiind comercială.

Anume în acest context, legislatorul, oferind conceptul de antreprenariat, include în acesta teza sa privind furnizarea de servicii de către persoanele implicate în activitatea de întreprinzător.

Una dintre cele mai profitabile direcții de afaceri pe piața serviciilor poștale de uz public în Republica Moldova și în lumea de astăzi este activitatea de furnizare a serviciilor de poștă expres, adesea menționată ca și poștă rapidă de curierat. Segmentul de expediere rapidă se dezvoltă rapid, mai ales în ceea ce privește schimbul internațional. Ideea de a combina principiile de lucru ale poștei și curierilor a fost realizată în America în 1907, când Jim Casey, împrumutând de la un prieten de 100 de dolari, a fondat în Seattle, serviciul de curierat american. Pachetele sunt primite și livrate prin curier de la expeditor direct destinatarului, fiind sortate în funcție de punctele de livrare, și transportate între orașe nu separat ci combinat, pe cele mai rapide rute de livrare posibile. În 1930, compania a primit un nou nume - United Parcel Service (UPS) [19, 48].

Pe piața autohtonă a serviciilor de livrare expresă, furnizorii oferă următoarele servicii:

- livrarea rapidă a documentelor de la ușă la ușă în întreaga lume (Express Documents);
- livrarea rapidă a coletelor de la ușă la ușă în întreaga lume (Express Parcels);
- livrarea cu curier a documentelor și parcelelor din întreaga lume, garantând termenii cei mai scurți, controlul individual al computerizat și confirmarea imediată a livrării (Global Cold) și altele.

În conformitate cu Clasificatorul (Clasificatorul temporar) al produsului principal al ONU [85,103], serviciile poștale și serviciile de curierat sunt delimitate.

Astfel, serviciile poștale sunt reprezentate după cum urmează:

1) servicii poștale legate de expedierea de scrisori, inclusiv servicii de primire, transport și livrare de scrisori, ziare, reviste, periodice, broșuri, pliante și alte materiale tipărite similare, în acest caz, locul de livrare poate fi atât în țară cât și în afara țării;

2) servicii poștale legate de expedierea de colete, inclusiv servicii de primire, transportul și livrarea coletelor, colete poștale și containere sigilate, iar locul de livrare poate fi atât în interiorul țării cât și în străinătate;

3) așa-numitele servicii de birou, prestate de oficiile întreprinderilor poștale, de exemplu, vânzările de timbre, lucrul cu scrisorile și colete cu aviz, precum și alte servicii de birou;

4) alte servicii poștale, inclusiv servicii pentru închirierea cutiilor poștale, lucrul cu poșta din categoria „nereclamat” și alte servicii care nu sunt enumerate în niciun document de clasificare.

O prezumție evidentă este că toate serviciile de mai sus sunt furnizate de administrațiile poștale naționale.

Serviciile de curierat din aceeași clasificare includ:

1) servicii de curierat, inclusiv primirea, transportul și livrarea scrisorilor, coletelor și containerelor poștale sigilate, iar locul de livrare poate fi atât în țară cât și în străinătate. Serviciile sunt furnizate de către curier și includ utilizarea unuia sau mai multor moduri de transport.

2) alte servicii de curierat expres care nu figurează în niciun document de clasificare, de exemplu, servicii de transport de mărfuri fără depozitare.

Întrucât nu este greu de observat, clasificarea serviciilor se efectuează în funcție de subiectul care le furnizează. Mai mult decât atât, diferența fundamentală, în opinia noastră, nu se află atât în statutul juridic al entității care furnizează serviciile (administrația poștală națională, fie compania de curierat), ci în caracteristicile calitative ale fiecărui serviciu.

Obiectul activității principale a operatorului poștal de stat este, după cum se știe, furnizarea de servicii a poștei publice pentru recepția, transportul și livrarea trimerilor poștale. Pe lângă aceste servicii, așa cum s-a menționat mai sus, operatorul de stat oferă, de asemenea, servicii de livrare expresă pentru trimerile poștale, atât internaționale, cât și interne.

În plus, caracteristica distinctivă a trimerilor poștale trimise de operatorul de stat al serviciului poștal public sunt semnele de plată poștală de stat scrise pe corespondența scrisă (în cazul trimerii corespondenței scrise). Cupoanele de corespondență internațională emise de Biroul Internațional al Uniunii Poștale Mondiale pot fi prezentate pentru plata serviciilor internaționale de corespondență scrisă.

Companiile de curierat furnizează servicii pentru primirea, transportul și livrarea de scrisori, colete etc., care nu se încadrează în categoria "trimiterilor poștale" trimise de operatorul poștal public. În conformitate cu Regulamentul serviciilor poștale „Operatorii de servicii poștale în procesul de furnizare a serviciilor poștale (cu excepția serviciilor poștale publice) au dreptul de a stabili alte tipuri și categorii de trimiteri de poștale interne prin rețeaua sa de servicii, precum și limitarea dimensiunii, greutateii, și, de asemenea, caracterul distinctiv al trimiterilor poștale expediate de către operatorul de stat al serviciului poștal public sunt semnele de plată poștală de stat pentru trimiterea corespondenței scrise). Cupoanele de corespondență internațională emise de Biroul Internațional al Uniunii Poștale Universale pot fi prezentate pentru plata serviciilor internaționale de corespondență scrise [18-25].

Serviciile poștale, inclusiv serviciile de curierat, sunt strâns legate de serviciile de transport aerian și feroviar. Transportul feroviar are o importanță deosebită în transportul parcelor și a altor tipuri de trimiteri poștale într-o singură regiune geografică sau între țările învecinate; transportul aerian este cel mai utilizat mijloc de transport între puncte îndepărtate.

Cu toate acestea, aceste servicii sunt industrii independente și ar trebui clasificate separat de serviciile poștale. Serviciile poștale nu trebuie confundate cu serviciile de transport. Livrarea corespondenței, desigur, este asociată cu operațiunile de mișcare în spațiu. Totuși, acest lucru nu înseamnă că natura juridică a serviciilor de transport este similară serviciilor poștale. Și în acest caz, și într-un alt caz, există o mișcare de valori materiale, care nu conduc la crearea unui nou obiect material. Diferența dintre aceste servicii este:

În primul rând, în compoziția subiecților: spre deosebire de serviciile de transport, serviciile poștale sunt furnizate exclusiv de către entități speciale - operatorii poștali care desfășoară activități pe baza unui permis special, eliberat de autoritatea federală executivă în domeniul comunicării.

În al doilea rând, în natura funcțiilor efectuate, potrivit cărora operatorul poștal nu este transportator. Serviciul poștal ca activitate constă într-un ansamblu complex de activități, care au semnificație atât juridică, cât și tehnică, cum ar fi recepția, prelucrarea, transportul, livrarea (înmânarea) poștei. Acțiunile juridice sunt strâns legate de operațiuni de natură tehnică, care reprezintă un proces de producție complex. Procesul de producție al mesajelor poștale este un set de operațiuni de producție efectuate la primirea, prelucrarea, transferul și livrarea către destinarii poștali. Aceste operațiuni sunt diverse și diferite pentru fiecare tip de corespondență. Este important să subliniem faptul că întreaga gamă de acțiuni ale operatorului poștal, indiferent de natura acestuia, vizează livrarea (trimiterea) poștei către destinatar. Serviciile de transport se

încheie numai la livrarea de mărfuri către destinație și nu includ alte acțiuni de natură juridică sau de fapt.

În al treilea rând, în obiectul serviciilor în cauză. Obiectul activității operatorului poștal este un element poștal (corespondență, parcelă, colete etc.) a căror transfer este efectuat. Operatorul de servicii poștale acceptă atât transferul, cât și cele determinate prin atribute originale. Pentru livrarea ulterioară, elementele care urmează să fie expediate trebuie emise corespunzător sub formă de trimiteri poștale.

Atunci când sunt transportate, valorile materiale expediate pot fi determinate prin atribute generice. Astfel, marfa este definită ca un obiect (inclusiv produse, obiecte, minerale, materiale, materii prime, deșeuri de producție și consum), adoptate în conformitate cu procedura stabilită pentru transportul în vagoane de marfă, containere; bagajele de marfă reprezintă un obiect primit de la o persoană fizică sau juridică în ordinea stabilită pentru transportul de pasageri, de bagaj poștal sau un tren de marfă. Mai mult decât atât, operatorul poștal, la livrarea trimiterilor poștale către transportator, preia un anumit set de scrisori și colete ca expediere individuală, fără a descifra anumite articole (mărfuri).

1.4. Concluzii la capitolul 1.

Esența economică a activității antreprenoriale în sfera serviciilor constă în căutarea și implementarea de noi tipuri de servicii în diverse sectoare ale economiei, pentru a răspunde cererii evidente și potențiale a consumatorilor. În același timp, obiectul activității antreprenoriale este un serviciu prestabilit care este capabil să răspundă anumitor nevoi anticipate pe piața achiziționării, utilizării și consumului.

1. În baza analizei pozițiilor teoretice și abordărilor elaborate în literatura științifică economică, a fost formulată concluzia, că piața serviciilor poștale este o instituție interdisciplinară complexă, care include reguli obligatorii și non-obligatorii ale diferitelor ramuri de drept (de afaceri, civile, administrative, financiare). Combinarea acestora în cadrul legislativ ar trebui să fie axată pe atingerea unui echilibru între interesele private și publice din sfera relațiilor publice cercetate. Dezvăluirea esenței pieței serviciilor poștale, ca obiect al reglementării juridice, ar trebui să fie realizată prin studiul a trei componente:

- reguli de comportament,
- obiecte care sunt incluse în cifra de afaceri,
- participanții profesioniști care operează pe piață.

2. Relațiile sociale care apar pe piața serviciilor poștale permit structurarea pieței pentru piața de consum și de producție a serviciilor poștale, conținutul cărora este condiționat de compoziția subiectului.

Ca grup separat pe piața serviciilor de comunicații poștale sunt evidențiate relații de prestare a serviciilor publice poștale disponibile, realizate în condiții de monopol natural.

3. Incertitudinea mediului extern ca raport dintre cantitatea de informații în mediu, care este la dispoziția societății și încrederea în corectitudinea acestor informații reprezintă o formă obiectivă de existență a mediului de afaceri este baza tuturor fenomenelor economice. Sursele care contribuie la apariția incertitudinii și a riscului de activitate antreprenorială în sectorul serviciilor includ:

- limitarea resurselor de anumite tipuri la realizarea deciziilor;
- lipsa de informații despre starea mediului extern;
- accidente care nu pot fi prognozate;
- opoziția față de luarea deciziilor, cauzată de diferențele de stereotipuri socio-psihologice ale comportamentului oamenilor.

4. Scopurile și obiectivele sistemului, managementul (după obiective și rezultate) ar trebui stabilite în fiecare caz specific, ținând cont de caracteristicile specifice ale industriilor și de condițiile de dezvoltare regională. Scopul principal al managementului este satisfacerea cererii inițiale în detrimentul rezultatului final al dezvoltării întreprinderii de servicii, aceasta are întotdeauna elemente de incertitudine care pot fi luate în calcul prin controlul strategic și tactic.

5. Gestionarea dezvoltării activităților antreprenoriale în sectorul serviciilor este asociată cu rezolvarea de noi sarcini pentru atingerea obiectivelor, care în esență sunt sarcini de management a strategiilor de dezvoltare în funcție de modul extins sau intensiv de dezvoltare.

5. Subiecții pieței serviciilor poștale sunt pe piață pentru a obține profit (cu excepția furnizării de servicii poștale universale) și pentru a răspunde intereselor consumatorilor.

6. Relațiile dintre subiecții apar în legătură cu furnizarea și consumul de servicii.

7. Pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor și a eficienței pieței este necesară crearea unor condiții pentru organizarea unui proces susținut de reproducere a mijloacelor fixe a serviciului poștal, pe baza de atragere a investițiilor publice și private directe, precum și stimularea utilizării unor mecanisme de sprijin din partea statului pentru proiectele de investiții.

Analiza abordărilor teoretico-metodologice privind managementul afacerilor în sectorul serviciilor a permis formularea **scopului** cercetării ce constă în dezvoltarea managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale, ca principală condiție a dezvoltării

managementului afacerilor în economia modernă de piață în Republica Moldova. Astfel, **obiectivele** cercetării generează necesitatea cercetării problemelor de ordin principal aferente:

- studierea esenței, conținutului și a caracteristicilor antreprenoriatului în sectorul serviciilor în condițiile economiei moderne de piață;
- studierea mecanismului de reglementare și definirea conceptului de piață a serviciilor poștale din Moldova;
- generalizarea abordărilor pentru formarea unui sistem eficient de management pentru întreprinderile din sectorul serviciilor;
- clarificarea și sistematizarea principiilor de reglementare a activității antreprenoriale pe piața serviciilor;
- definirea direcțiilor de bază de creștere a eficienței managementului activității întreprinderii în sfera serviciilor;
- elaborarea tehnologiilor de perfecționare contabilității manageriale la nivelul întreprinderilor poștale;
- elaborarea tehnologiilor de asigurare a sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile.

2. REGLEMENTAREA DE STAT AL AFACERILOR SUSTENABILE ÎN SECTORUL SERVICIILOR POȘTALE

2.1. Managementul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale în baza obiectivelor și rezultatelor.

În condițiile economice contemporane, atunci când există un nivel scăzut de eficacitate a funcțiilor-cheie ale antreprenorilor care lucrează în industria de servicii, necesitatea de a da o orientare a conținutului fiecărui subsistem de control cu utilizarea integrată a elementelor de activități de marketing și elemente comerciale de analiză a serviciilor întreprinderilor poștale și experiența țărilor dezvoltate din lume, a permis concluzionarea că principala atenție ar trebui acordată studiului caracteristicilor pieței, reducerea costurilor, creșterea eficienței afacerii sustenabile prin factori extensivi și intensivi, care determină de fapt, necesitatea sistemului de management al întreprinderii, adecvat cerințelor unei economii de piață.

Teoria și metodologia din domeniul managementului permite evidențierea dispozițiilor și recomandărilor generale care trebuie să fie respectate pentru determinarea scopurilor activității de antreprenoriat: scopurile trebuie să fie clare și concrete; trebuie să fie fundamentate și reale, pentru a fi atinse de către o întreprindere concretă; trebuie să aibă un sistem concret de evaluare; scopurile trebuie să fie suficient de flexibile și să fie examinate în dependență de schimbarea factorilor externi și interni; scopurile trebuie să fie independente și concurente [65, 66, 73, 101].

Economia modernă este o combinație organică a unei varietăți de piețe, cum ar fi piața de mărfuri, piața de capital, piața forței de muncă și a serviciilor și altele. Ele sunt strâns corelate și sunt cauzate reciproc. Astfel, dezvoltarea pieței serviciilor a provocat producerea noilor tipuri de bunuri culturale, de uz casnic, de deservire, precum și creșterea cererii pentru echipamente și tehnologii moderne. Și viceversa, creșterea producției nu este posibilă fără dinamica corespunzătoare a serviciilor. Orice încălcare a bilanțului acestor evenimente conduce în mod necesar la pierderi economice, perturbări în economie în ansamblu [80]. Prin urmare, în multe cazuri, sarcina statului este de a crea condiții și premise pentru dezvoltarea normală și naturală în ansamblu și separată a acestor fenomene economice.

O activitate antreprenorială de succes este posibilă doar cu condiția unei formulări clare a scopurilor puse, ceea ce reprezintă baza planificării și organizării activității în domeniul serviciilor. Scopul permite formarea bazelor comparative, examinarea valorii contractelor și obligațiilor curente, crearea motivației și stimularea activității personalului. Cu toate acestea, ca scop final va fi perceput rezultatul funcționării întreprinderilor din sfera serviciilor, care va putea fi atins în condițiile favorabile pentru aceasta. În același timp, scopul principal este subdivizat

într-un sistem de scopuri generale, care au un caracter fie extern fie intern, conform sferei de management.

Scopul principal al multor întreprinderi particulare reprezintă maximizarea profitului, în timp ce o semnificație mai mare o are, la moment, creșterea valorii acestui tip de activitate. În cazul orientării antreprenorului asupra maximizării profitului, trebuie de considerat, că înafara profitului se ia în calcul și creșterea potențială a firmei, precum, riscul investițional și factorii de pe piață. De aceea, antreprenorul care urmărește acest scop, trebuie să țină cont de următoarele: este necesară organizarea gestionării riscurilor; trebuie de mărit în continuu vânzările, cota de piață, nomenclatura serviciilor, activând astfel tendința de creștere; societatea trebuie să susțină acest tip de afaceri; este necesar managementul financiar și cel comercial, etc. [90]. În prezent, în teoria și practica mondială a afacerilor s-a răspândit conceptul creării unui sistem de valori pentru trei grupuri sociale [124]:

- proprietarii de întreprinderi (costul pe piață a acțiunilor, dividende, resurse financiare);
- personalul și furnizorii (atmosferă de lucru favorabilă, stabilitate, relații durabile);
- consumatorii (calitatea serviciilor, prețul).

Procesul de creare a valorilor reprezintă satisfacerea necesităților grupului și ale individului, iar în rezultat structura antreprenorială obține recunoașterea activității sale. Baza realizării funcției-scop o reprezintă strategia de piață, în cadrul căreia se realizează avantajele concurențiale ale întreprinderii, asigurându-i astfel o poziție stabilă pe piața serviciilor.

În condițiile economice de piață, dintre toate scopurile, cele mai prioritare sunt scopurile economice, care include: creșterea profitului din activitatea comercială; accelerarea procesului de recuperare a investițiilor de capital, creșterea bunăstării angajaților; rezolvarea problemelor sociale ale întreprinderii; obligațiile economice față de regiune.

Primele două scopuri din cele expuse mai sus au un caracter pur economic, ultimele însă-mai mult social-economic. Asigurarea sustinabilității, stabilității și siguranței activității de antreprenariat deseori se o pune unui alt scop important - atingerea unei eficiențe înalte, care este determinată de compararea rezultatelor și cheltuielilor, ceea ce înseamnă, că fără cheltuielile care ar influența nivelul eficacității, ar fi imposibil de asigurat o siguranță înaltă a activității antreprenorului în sfera serviciilor.

Din acest motiv, mulți antreprenori au deseori de rezolvat problema scopului dezvoltării, deși fiecare dintre aceste scopuri au o importanță majoră. Pentru întreprinderile mai mari, mai oportun și mai semnificativ este de a asigura funcționarea stabilă, care scade riscul de pierdere a capitalului.

Însă, aceasta nu înseamnă că marile structuri antreprenoriale din sfera serviciilor nu sunt motivate de profit. De obicei, acestea au o eficiență a economiei destul de înaltă, ceea ce le permite să acorde o atenție mai sporită aspectelor ce țin de siguranța întreprinderii, stabilitatea poziției pe piața serviciilor.

În Figura 2.1. este arătată schema formării avantajului concurențial al întreprinderilor, care se bazează pe prețurile mici, calitatea înaltă și specializarea profundă.

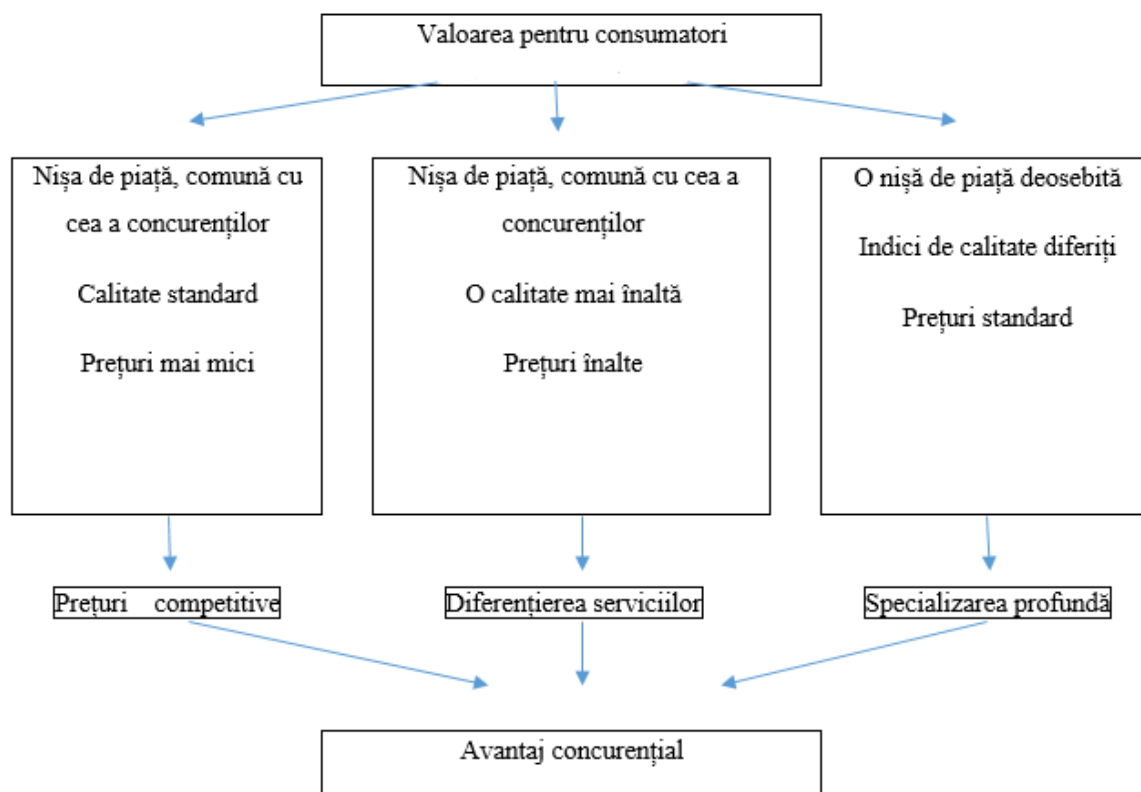


Fig.2.1. Formarea avantajului concurențial al întreprinderii din sfera serviciilor.
Surse: elaborat de autor [93].

Astfel, pot fi evidențiate trei etape de determinare a structurilor antreprenoriale consecvente: orientarea către un profit maximal; atingerea unui anumit nivel sau norme de venit; păstrarea unei anumite cote pe piața serviciilor; asigurarea siguranței activității economice.

În Tabelul 2.1. sunt arătate principalele scopuri ale organizării producerii de servicii și direcțiile de acțiune pentru realizarea lor. Majoritatea întreprinderilor din sfera serviciilor nu au careva scopuri de bază bine definite sau scopuri ce definesc activitatea antreprenorială. Însă scopurile întreprinderii sunt nemijlocit legate de funcțiile sale de bază. În conformitate cu scopurile indicate, funcțiile principale ale întreprinderii pot fi divizate în două grupuri: - funcțiile

care asigură creșterea eficacității economice a activității de antreprenariat; - funcțiile care asigură creșterea siguranței activității economice.

Tabelul 2.1. Scopurile fundamentale ale organizării procesului de producere de servicii și direcțiile acțiunilor pentru realizarea acestora

Domeniul de activitate	Scopurile fundamentale ale organizării procesului de producere a serviciilor	Direcțiile de realizare a scopurilor
Producerea serviciilor și vânzarea consumatorilor	Satisfacerea cererii consumatorilor de a îndeplini comenzile în contracte. Efectuarea planurilor și contractelor calitativ și în termenii stabiliți.	Organizare de cercetări de marketing a proceselor tehnologice, fluxurilor de materiale, întreținerea producerii, vânzării.
Creșterea calității și asigurarea competitivității serviciilor	Elaborarea unor noi tipuri de servicii și perfecționarea celor produse, conform cererii de pe piață. Asigurarea stabilității calității serviciilor.	Organizarea marketingului, pregătirea producerii noilor servicii, asigurarea calității serviciilor, suportul metrologic.
Utilizarea rațională a resurselor	Creșterea productivității muncii. Îmbunătățirea utilizării mijloacelor fixe și a capacității de producție. Reducerea duratei ciclului de producție. Raționalizarea fluxurilor de informații.	Organizarea muncii, mișcarea obiectelor de muncă, fluxurile de informații privind funcționarea uneltelor de muncă.
Dezvoltarea producției de servicii	Îmbunătățirea bazei tehnologice. Creșterea nivelului de organizare a producției, a forței de muncă și a managementului.	Formarea și implementarea planurilor de dezvoltare a întreprinderii.
Perfecționarea relațiilor economice între formale	Crearea condițiilor organizatorice pentru gestionarea interesului	Perfecționarea structurii de producție a întreprinderii. Organizarea relațiilor între

	economic al angajaților ai întreprinderii, precum și unor angajați separat.	firme.
Organizarea socială	Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea calității muncii, care ar răspunde nevoilor sociale ale lucrătorilor.	Organizarea muncii, formarea culturii organizaționale, umanizare a muncii.

Surse: elaborat de autor [93].

În ultimii ani, dezvoltarea științifică a aspectelor teoretice și aplicate ale abordării sistemice a managementului în diferite domenii de gestiune s-a dezvoltat considerabil, acestea vizează dezvăluirea tuturor relațiilor în sistemele de management, utilizând metodele de modelare logică, matematică și organizațională. Aceste studii se bazează pe identificarea clară și cuprinzătoare a problemelor, stabilirea și descrierea limitelor lor, definirea obiectivelor soluționării lor și crearea mecanismelor pentru atingerea acestor obiective [123].

Formarea unui sistem eficient de management al antreprenoriatului în sectorul serviciilor presupune localizarea tendințelor de inerție în gestionarea nivelurilor micro și macro, utilizarea unor metode multiple de sprijin al statului pentru dezvoltarea antreprenoriatului în țară, în diverse industrii. În condițiile actuale, obiectivele sistemului de management al antreprenoriatului orientat spre dezvoltarea socială a sferei serviciilor sunt determinate de un set de probleme, principala problemă fiind utilizarea formelor eficiente de organizare a muncii, metodele de luare a deciziilor, celor mai inovative mijloace de procesare și transmitere a informației [127, 128].

Din punctul de vedere practic, cea mai potrivită clasificare a obiectivelor și funcțiilor managementului este următoarea: obiectivele generale și funcțiile principale ale managementului, care sunt determinate pentru sfera serviciilor în general; obiective și funcții concrete ale managementului, determinate de anumite întreprinderi și organizații ce prestează servicii. Obiectivele generale ale managementului sunt determinate din scopurile managementului, resurselor și condițiilor necesare pentru o dezvoltare eficientă a antreprenoriatului în sectorul serviciilor.

Fiecare grup include în general câte 4 funcții. În Figura 2.2 sunt demonstrate principalele scopuri și funcții ale întreprinderii din sfera serviciilor.

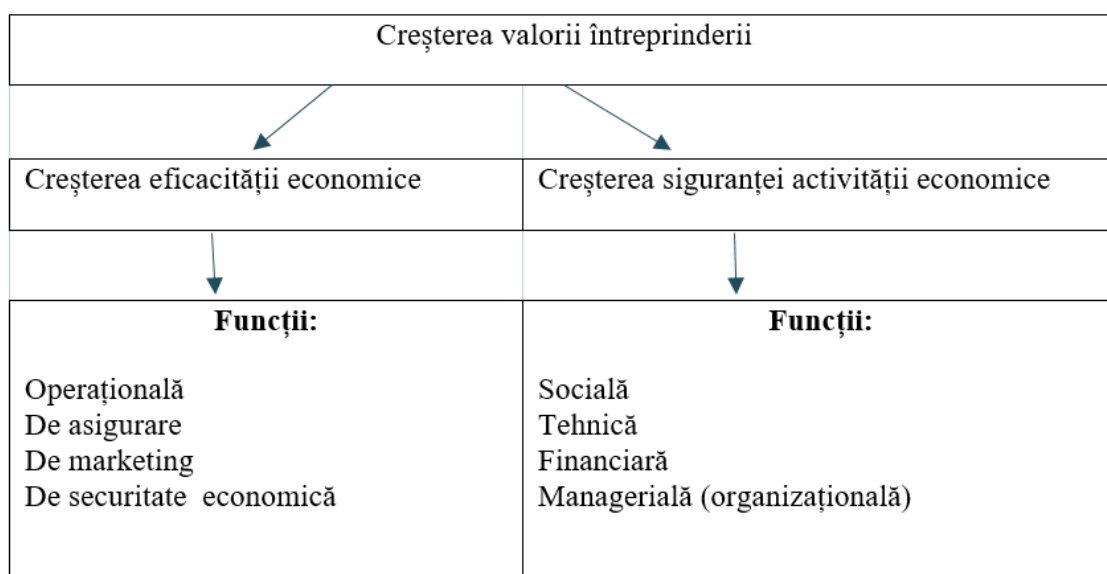


Fig. 2.2.Principalele scopuri și funcții ale întreprinderii.
Surse: elaborat de autor [93]

Pentru companiile de servicii a cărui activitate principală constă în furnizarea de servicii, procesul de furnizare a serviciilor este principalul proces creat efectiv pentru a atinge obiectivele antreprenorilor și pentru a răspunde așteptărilor consumatorilor. Determinarea așteptărilor pieței, stabilirea de indicatori importanți pentru consumatori este punctul de plecare pentru atingerea obiectivelor, calitatea implementării acestora depinzând de stabilirea corectă a acestora. Antreprenorul stabilește obiectivele acestui proces și asigură realizarea acestora. În același timp, obiectivele proceselor trebuie să fie măsurabile și formulate astfel încât să fie înțelese de personal. Direcția de mișcare în stabilirea scopurilor - de la așteptările consumatorilor prin calitatea obiectivelor și calitatea îndeplinirii cerințelor consumatorilor față de satisfacția clienților [130]. Pentru consumatorii casnici, obiectivele sunt stabilite pe baza intereselor întreprinderii.

Având în vedere faptul că pentru structurile comerciale obiectivul principal reprezintă maximizarea profitului, iar printre sub-obiective, o importanță majoră o dobândesc obiectivele organizaționale: oficiale, operaționale, operative, care determină utilitatea generală a întreprinderii, mobilizează resursele sale de planificare operațională, formulează obiectivele în ceea ce privește sarcinile specifice anumitor grupuri și executori.

Obiectivele principale ca rezultat al managementului sunt obiectivele de stabilizare:

- menținerea parametrilor obiectului de control;
- prevenirea trecerii obiectului de control într-o zonă de stări inacceptabile sau neangajate.

Obiectivele de stabilizare pot acționa ca un element al altor tipuri de obiective sau pot fi tratate independent [127]. Obiectivele funcționale sunt obiective specifice și au executorii lor. În procesul de formare a obiectivelor funcționale din strategii, se determină structura managementului și repartizarea sarcinilor pentru realizarea obiectivelor. Cu ajutorul acestei abordări, este posibilă influențarea mai eficientă atât a valorii contribuției fiecărui executor (unitate) în cauza comună, cât și valoarea costurilor pentru finanțarea lucrărilor separate pentru atingerea obiectivelor.

Strategia pe termen lung a dezvoltării întreprinderii și atingerea obiectivelor stabilite se bazează pe o analiză obiectivă a mediului extern al companiei. Pentru gestionarea eficientă a proceselor de dezvoltare a elementelor din sectorul serviciilor este oportună concentrarea pe funcțiile de gestionare a producției și a activităților economice, precum și creșterea eficienței (dezvoltării) într-o singură subdiviziune structurală a sistemului de management.

Ca subiecte ale mecanismului de gestionare a dezvoltării sectorului serviciilor, pot acționa toate persoanele juridice și persoanele fizice, structurile organizatorice ale sectorului de servicii care sunt interesate în dezvoltarea acestei sfere și a întreprinderilor sale. Organele de stat pot acționa ca subiecții externi ai mecanismului. În plus, definiția limitelor spațiale ale mecanismului de gestionare a dezvoltării antreprenoriatului în sectorul serviciilor se limitează la determinarea gamei de subiecte interesate de performanța întreprinderilor care desfășoară anumite servicii și localizarea lor teritorială. Aspectele juridice ale afacerii sunt asociate cu legile și reglementările în vigoare, care reglementează diversele aspecte ale societății și de stat, formând astfel cadrul juridic al reformelor de piață în regiune și economia țării în ansamblu. În același timp, aspectele socio-economice ale mecanismului de gestionare a serviciilor ar trebui să includă un sistem de forme și metode de reglementare directă și indirectă de stat a relațiilor complexe care apar în funcționarea și dezvoltarea serviciilor prin introducerea de noi tehnologii în managementul și organizarea serviciilor de producție și stimulentele de muncă, etc. Mecanismul organizațional-economic al managementului, în aspectul teoretic, reprezintă un set de abordări conceptuale la dezvoltarea obiectivelor, strategiei, tacticii, variantelor și scenariilor sale de funcționare, alegerea unui sistem de indicatori care reflectă impactul funcționării sectorului serviciilor, dinamismul dezvoltării sale. Analiza dezvoltării antreprenoriatului în sectorul serviciilor indică o slabă explorare a rolului funcțional și a perspectivelor de dezvoltare a proprietății țării, care trebuie să facă obiectul unei reglementări, coordonarea și managementul prin instrumente economice, sisteme de informare, structuri organizatorice. În același timp, cea mai importantă problemă rămâne a fi gestionarea eficientă a tuturor proprietăților din regiune, inclusiv statul fiind prioritar în management. Această abordare este asociată cu o creștere

constantă a proporției de proprietate mixtă și privată, care este tipică pentru cele mai multe companii din sectorul servicii, îngustarea gradului de utilizare a metodelor publice cu impact direct asupra economiei reale. Acest lucru necesită îmbunătățirea sistemelor de gestionare a serviciilor existente din diferite industrii, pe baza implicării în dezvoltarea mecanismului de management antreprenorial a întreprinderilor și organizațiilor de diferite forme de proprietate și forma juridică de organizare din sectorul de servicii [80-83]. Creșterea ponderii proprietății private determină utilizarea metodelor de gestionare și a reglementărilor de stat, care contribuie la crearea condițiilor favorabile pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial în regiune, întrucât schimbarea calitativă în dinamica sectorului serviciilor este posibilă doar în cazul în care o intervenție rațională a statului în ce privește rezolvarea problemelor sale de dezvoltare la toate nivelurile, abordării acestor probleme cu definirea unei combinații optime de elemente ale reglementării de stat a sectorului de servicii a unei regiuni anume, având în vedere specificul său.

Formarea unui sistem eficient de management pentru dezvoltarea antreprenoriatului în sectorul serviciilor presupune localizarea tendințelor inerțiale în gestionarea nivelurilor micro și macro, utilizarea diverselor metode de sprijin de stat pentru dezvoltarea antreprenoriatului în diverse sectoare. În condițiile moderne, sarcinile sistemului de management al întreprinderii orientate spre dezvoltarea socială a sectorului serviciilor sunt determinate de un complex de probleme, dintre care cel mai important este utilizarea formelor eficiente de organizare a muncii, metodele de luare a deciziilor, cele mai recente mijloace de prelucrare și transfer de informații.

Nu mai puțin importantă este formarea unei persoane social adaptate la cerințele și condițiile sistemului de piață, care pot fi rezolvate prin îmbunătățirea culturii managementului organizațional.

Implementarea funcțiilor de management prin dezvoltarea serviciilor cu orientare socială începe cu o analiză a sistemului de nevoi obiective ale populației, identificând interesele individului, care predetermină obiectivele finale ale întreprinderilor în această sferă. Ca urmare, importanța planificării în funcție de gestionarea dezvoltării sectorului de servicii crește brusc. Funcțiile de gestionare pot avea caracteristicile obiectului de gestiune, în conformitate cu care sunt separate anumite activități de administrare. Aceste funcții și conținutul acestora sunt determinate de sarcinile specifice, obiectivele specifice, caracteristicile specifice ale industriei și aspectele legate de specii ale serviciilor ca obiecte de management. În conținutul său, fiecare dintre funcțiile respective conține elementele funcțiilor care reflectă etapele managementului (planificare, organizare, coordonare, motivare, control). Cea mai potrivită, din punct de vedere practice, este următoarea clasificare a sarcinilor și funcțiilor de gestionare:

- sarcinile comune și funcțiile de gestionare de bază, determinate de dezvoltarea sectorului serviciilor în ansamblu (pe regiuni);

- sarcinile specifice și funcțiile de management, determinate de întreprinderi și organizații individuale, întreținerea serviciului.

Sarcinile generale de management sunt determinate de obiectivele, resursele și condițiile de management necesare pentru dezvoltarea eficientă a spiritului antreprenorial în sectorul serviciilor. Astfel de probleme includ: elaborarea programelor de dezvoltare socială și economică și etapele de realizare a acestora; stabilirea unui mecanism și unor condiții comune pentru implementarea procesului de dezvoltare, monitorizarea rezultatelor funcționării și dezvoltării sectorului de servicii; eliminarea abaterilor în procesul de dezvoltare care au un impact negativ asupra dezvoltării sociale a regiunii (industriei). Principalele funcții de gestionare care corespund acestor sarcini (planificare, organizare, motivare, control) arată managementul intenționat [124, 132, 133].

Astfel, elaborarea strategiei de dezvoltare a structurilor de întreprinderi în domeniul serviciilor, indiferent de forma juridică de organizare și de proprietate, implică stabilirea obiectivelor și idealurilor de dezvoltare. În același timp, idealurile pot fi înțelese ca orizonturi vizibile ale dezvoltării ca filosofie directoare a afacerii, adică "simțirea" obiectivului principal al dezvoltării întreprinderii de servicii. Această înțelegere și viziune asupra scopului antreprenorului creează un sentiment de perspectivă, asigură continuitatea obiectivelor de dezvoltare ale întreprinderii sale.

Conceptul de management pe rezultate este o completare obligatorie a managementului pe obiective și nu este posibil fără dezvoltarea cuprinzătoare a managerului și a dorinței personalului întreprinderii să realizeze anumite rezultate economice. Deciziile de management ar trebui să se concentreze pe utilizarea eficientă a rezervelor disponibile pentru producția de servicii, cu scopul de a obține cele mai bune rezultate ale activității antreprenoriale într-o anumită companie. O astfel de abordare face necesară suportul informational pentru luarea deciziilor, în scopul de a optimiza oportunitățile antreprenorului, evaluarea obiectivă a punctelor forte și punctelor slabe ale întreprinderii. Această funcție managerială efectuează controlul, care este în același timp, reprezintă o direcție separată a activității economice în cadrul companiei, asociată cu implementarea funcțiilor financiar-economice de management pentru luarea deciziilor operaționale și strategice [143].

Funcția de serviciu a controlului este asigurată prin planificare, contabilitate și control, care vizează atingerea scopului, rezultatul final al funcționării și dezvoltării întreprinderii. Cu toate acestea, controlul nu asigură automat succesul dezvoltării. Aceasta necesită orientarea

forței de muncă pentru o perspectivă pe termen lung, legată de eficacitatea și fiabilitatea activităților antreprenoriale în sectorul serviciilor. Principala sarcină a serviciului de control este gestionarea economică, managementul rezultatelor și a costurilor [141, 142]. Algoritmul de formare a unui astfel de serviciu include următorii pași:

- organizarea contabilității de gestiune a costurilor;
- calcularea indicatorilor pentru calcularea costurilor (funcția de stabilire a prețurilor);
- înțelegerea obiectivelor și planurilor întreprinderii;
- evaluarea rezultatelor activității antreprenoriale;
- selectarea personalului de control.

Astfel de servicii sunt recomandabile pentru crearea unor structuri de afaceri mari, care servesc populației și organizațiilor, precum și la nivel regional. Dar întreaga responsabilitate pentru nivelul necesar de funcționare a controlului este suportată de către antreprenor. Gestionarea activităților antreprenoriale ar trebui să pună în aplicare principiul evaluării utilității costurilor pentru activitățile relevante de importanță financiară. Principiile generale de distribuire a veniturilor ar trebui să garanteze îndeplinirea sarcinii principale - atingerea maximă a obiectivului la un cost minim. În același timp, trebuie remarcat faptul că controlul poate funcționa numai dacă se concentrează pe locurile "înguste" și pe problemele unei întreprinderi de servicii. În situații critice, eforturile se concentrează asupra activităților care permit ajustarea costurilor care pot compensa pierderile.

Funcții de control sunt definite prin obiectivele stabilite de întreprindere și includ tipurile de operațiuni de management care realizează aceste obiective: contabilitatea, susținerea a procesului de planificare, monitorizarea punerii în aplicare a planurilor, susținerea proceselor, identificarea abaterilor, cauzele lor și să facă recomandări pentru conducere în înșăturarea cauzelor acestor abateri. Incertitudinea mediului extern ca raport dintre cantitatea de informații în mediu, care este la dispoziția societății și încrederea în corectitudinea acestor informații este o formă obiectivă de existență a mediului de afaceri și stă la baza tuturor fenomenelor economice. Sursele care contribuie la apariția incertitudinii și a riscului de activitate antreprenorială în sectorul serviciilor includ:

- limitarea resurselor de anumite tipuri, la realizarea deciziilor;
- lipsa de informații despre starea mediului extern;
- accidente care nu pot fi prognozate;
- opoziția față de luarea deciziilor cauzată de diferențele de stereotipuri socio-psihologice ale comportamentului oamenilor.

Așadar, elaborarea strategiilor de dezvoltare a structurii antreprenoriale în sectorul serviciilor, independent de forma sa organizațional – juridică și forma de proprietate, presupune determinarea scopurilor de dezvoltare. O astfel de înțelegere și viziune a scopului de către antreprenor creează sentimentul de perspectivă, asigură continuitatea scopurilor de dezvoltare a întreprinderii sale. Conceptul de management conform rezultatelor este un supliment obligatoriu al managementului conform scopurilor și este imposibil fără o dezvoltare multilaterală a conducătorului, precum și a dorinței personalului întreprinderii de a atinge rezultate economice.

De aceea, scopurile și obiectivele sistemului de management (după scopuri și rezultate) trebuie să fie determinate în fiecare caz separat, cu luarea în considerare a caracteristicilor fiecărei industrii precum și a condițiilor regionale de dezvoltare. Gestionarea dezvoltării activității de antreprenariat în sectorul serviciilor, este legată de îndeplinirea noilor obiective în ceea ce privește atingerea scopurilor care, în esența lor sunt obiective de gestionare a strategiilor de dezvoltare, în dependență de modul intensiv sau extensiv de dezvoltare.

Gestionarea dezvoltării activităților antreprenoriale în sectorul serviciilor este asociată cu rezolvarea de noi sarcini pentru atingerea obiectivelor, care, în esență, sunt sarcini de gestionare a strategiilor de dezvoltare în funcție de modul extensiv sau intensiv de dezvoltare. Prezența unei strategii contribuie la reducerea riscului în luarea deciziilor manageriale. Prin această abordare, sistemul de management ar trebui să fie format din specialiști cu înaltă calificare și cu experiență, capabili să implementeze o strategie inovatoare, care, la rândul său, este rezultatul analizelor raționale și al deciziilor manageriale. Predispoziția antreprenoriatului la risc este legată de caracteristici precum impulsivitatea, independența, urmărirea succesului, dominația. Rezumând datele din literatură, putem distinge următoarele caracteristici ale riscului antreprenorial:

- bazarea pe intuiție;
- căutarea unor situații riscante în legătură cu implementarea unei strategii inovatoare;
- predispunerea antreprenorului la toate tipurile de risc, dorința de a combina circumstanțele subiective și obiective într-un mod optim;
- specificul gândirii;
- pregătirea pentru restructurarea imediată a informațiilor, observația specifică.

Toate acestea sunt importante, pentru că elaborarea unei strategii de dezvoltare a întreprinderii nu se limitează la costurile resurselor financiare și materiale, ci implică o cantitate mare de informații și resurse intelectuale. Dezvoltarea unei strategii pentru întreprinderi începe cu definirea orientărilor de afaceri, stabilirea obiectivelor în domeniile concurenței, oferirea de servicii consumatorilor, marketing, distribuirea veniturilor, rezultatele producției și controlul.

Setul de instrumente al implementării funcției de control vine de la patru niveluri de analiză, interconectate: tipul de evaluare, nivelul serviciilor, nivelul vânzărilor, perioada de timp. Principalul tip de evaluare sunt indicatorii planificați (Figura 2.3).

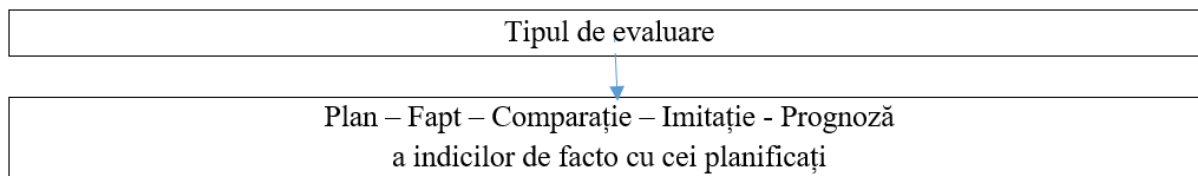


Fig.2.3. Tipul de bază a evaluării activității de producere a întreprinderii.
Sursă: elaborate de autor

După identificarea abaterilor în procesul de comparare a indicatorilor, se efectuează o imitație și o prognoză, care servesc scopului monitorizării posibilității de abateri de la rezultatele activității pe o anumită perioadă de timp.

În a doua etapă, ierarhia legăturilor este determinată de un serviciu separat, un grup de servicii, purtători de costuri și o întreprindere de servicii în ansamblu (Figura 2.4).

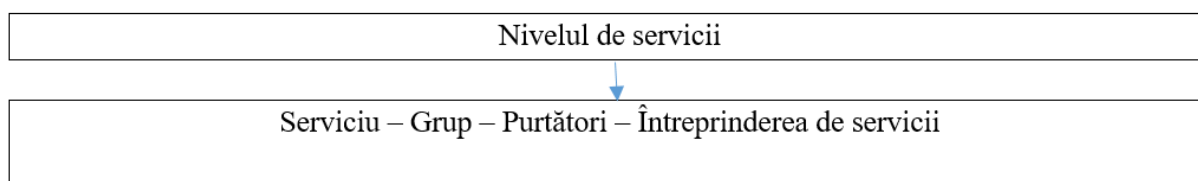


Fig. 2.4. Ierarhia legăturilor în cadrul întreprinderii conform nivelului de servicii.
Sursă: elaborate de autor.

A treia etapă determină organizarea activităților de vânzări în întreprinderea de servicii (Figura 2.5).

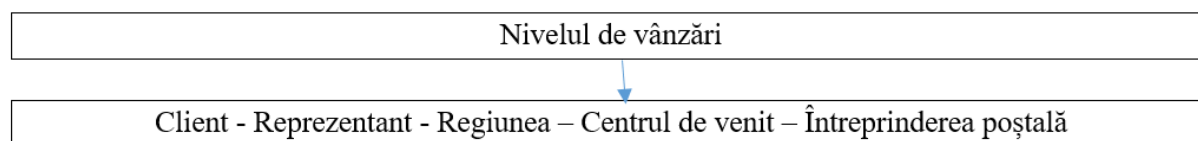


Fig. 2.5. Ierarhia activității de vânzare a întreprinderii.
Sursă: elaborate de autor.

Ultima etapă este determinată de perioada analizată (luna, trimestrul, anul, câțiva ani). Pentru a crește nivelul eficienței sistemului managerial conform scopurilor și rezultatelor se recomandă încheierea unor acorduri-țintă cu fiecare dintre managerii diferitor tipuri de servicii din cadrul întreprinderii. În același timp, o astfel de abordare a managementului necesită

perfecționarea evidenței rentabilității, stimularea venitului marginal care include un set de măsuri pentru stimularea vânzărilor și scăderea costului de producție. Întrebările ce țin de activitatea de ordin contabil-analitic, include un șir de prevederi legale, decizii manageriale care trebuie văzute ca direcții obligatorii a activității manageriale.

2.2. Analiza tehnologiilor de formare a strategiilor de managementul afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor poștale.

La prognozarea dezvoltării afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor din diverse industrii și a cererii într-o anumită regiune există necesitatea de a aborda interesele tuturor părților sociale ale populației și echipei de lucrători într-un sistem software unic la gestionarea obiectivelor strategice. Pe parcursul elaborării strategiei de dezvoltare este necesară formarea unor variante alternative ale diferitelor elemente din sistemul investigat și conexiunile dintre ele, pentru care, cea mai fezabilă abordare a managementului pare a fi cea bazată pe sistematologie ca metodologie de planificare și de gestionare a sistemului.

Eficiența metodologiei sistematice de planificare este determinată de caracterul complet și validitatea cerințelor formulate, de perfecționarea metodelor elaborate de selecție, de cele mai eficiente decizii de proiectare. În același timp, toate elementele și subsistemele sunt considerate corelat și în unitate dialectică, prin studierea dinamicii interacțiunii lor. Acest lucru implică o planificare strategică de dezvoltare a afacerilor în domeniul serviciilor, și utilizează un număr de principii fundamentale ale sistemului, care includ principiile: ierarhia de cunoștințe, integrare, formalizare, simulare, focalizare. Analiza sistemului precede procesul de planificare strategică și de proiectare a sistemului, fiind o metodologie de cunoaștere științifică și de practică socială, bazată pe considerarea obiectelor ca formațiuni integrale [133]. Finalitatea în analiza sistemului este înțeleasă ca o tendință funcțională care vizează realizarea unei întreprinderi (integrarea) a scopului final. Acest principiu presupune următoarea consecință- postulatul alegerii, care determină capacitatea oricărei structuri antreprenoriale la alegerea comportamentului, capacitatea de a prezice modul de acțiune și extrapola starea lor este imposibilă în nici un context de cunoaștere a particularităților și situațiilor în care funcționează această structură. Toate deciziile care schimbă natura și direcția dezvoltării întreprinderii fac obiectul planificării strategice, în care rezultatul principal reprezintă definirea obiectivelor de dezvoltare, a strategiilor și planurilor, a resurselor pentru implementarea acestora. Strategia, în acest caz, caracterizează direcția generală a modurilor de a atinge obiectivele, iar planurile strategice pot fi privite ca un set de măsuri care vizează punerea în aplicare a strategiilor și obiectivelor de dezvoltare. Cu

această abordare, principalele direcții a activității antreprenoriale în sectorul serviciilor sunt determinate de structurarea inițială a întreprinderilor în sistemele sociale și economice, care depind de gradul de detaliere a analizei strategice.

Activitățile din domeniul planificării strategice impun anumite cerințe privind personalitatea antreprenorului și a liderului. Succesul în afaceri la primele etape de dezvoltare este legat indirect de planificarea strategică, iar în acest caz, în primul rând, aceasta este un rezultat al talentului antreprenorial, a energiei și a conducerii decisive. Consolidarea succesului este direct legată de planificarea strategică, care asigură stabilitatea și reduce riscul activității economice. Organizarea planificării strategice se realizează prin formarea de segmente strategice sau zone strategice de antreprenariat. Sarcinile managementului strategic sunt prezentate în Figura 2.6. Însăși procesul de creare a unei strategii include:

- identificarea factorilor care influențează formarea strategiei;
- construirea unei piramide strategice;
- determinarea modurilor de dezvoltare a strategiei.

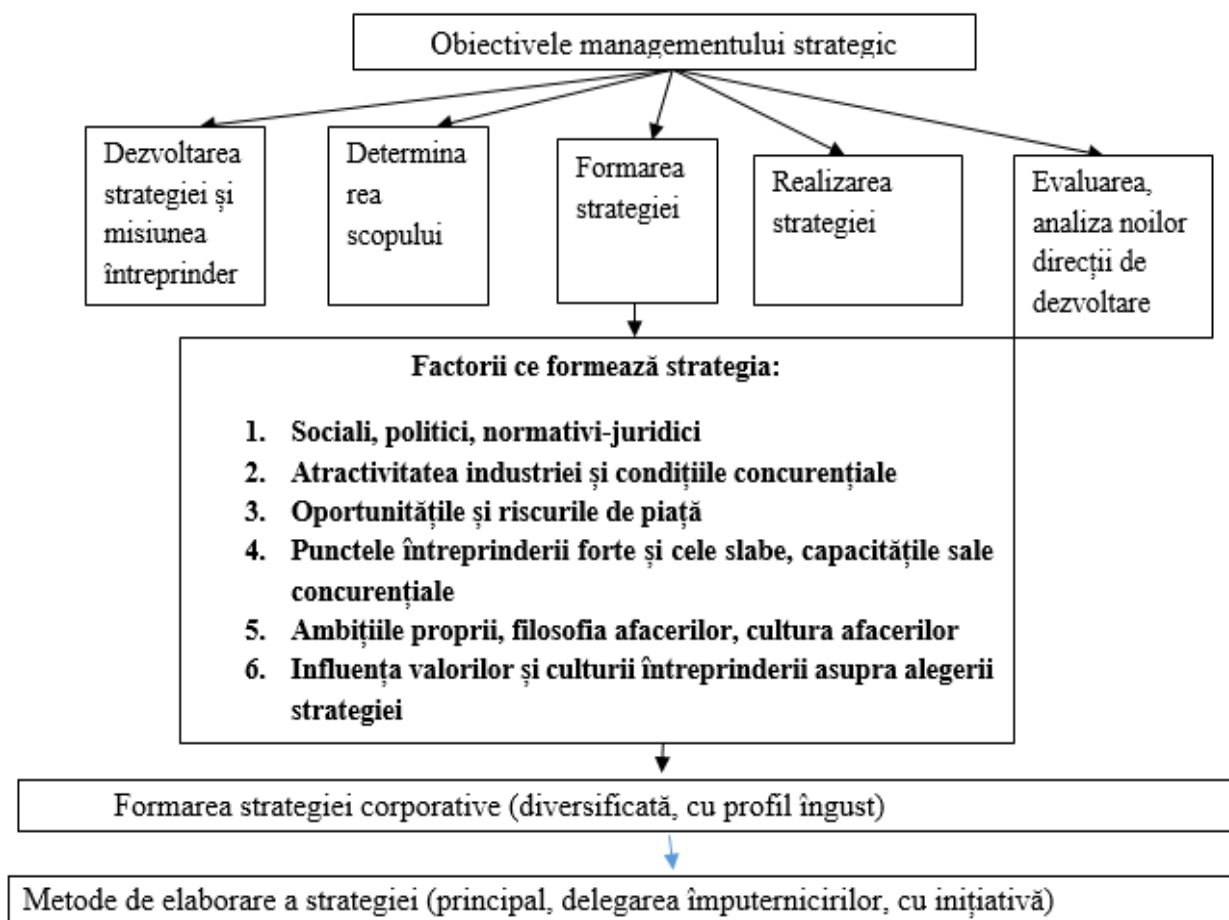


Fig. 2.6. Procesul de planificare strategică în managementul întreprinderii din sectorul serviciilor.

Sursă: elaborate de autor

Astfel, planificarea strategică reprezintă definiția, identificarea și evaluarea direcțiilor alternative de dezvoltare a întreprinderii, cu alegerea ulterioară a opțiunii celei mai optime. La implementarea strategiei alese, sunt ajustați cei doi pași anterior. Diagnosticarea mediului extern face posibilă identificarea în viitor a riscurilor dezvoltării întreprinderii și reprezintă o etapă importantă în procesul de elaborare a unei strategii eficiente bazată pe trei componente: formularea corectă a obiectivelor pe termen lung; înțelegerea profundă a mediului concurențial extern; evaluarea reală a resurselor proprii și a oportunităților. Evaluarea opțiunilor alternative este o etapă independentă și este implementată în cursul planificării strategice [130]. Până în prezent, problema diferențelor dintre planificarea strategică și planificarea tradițională pe termen lung este urgentă. Planificarea pe termen lung se bazează, de asemenea, pe analiza obiectivelor de dezvoltare ale întreprinderii studiate, având în vedere problemele actuale de dezvoltare în cadrul indicatorilor strategici integrați. După cum se cunoaște, planificarea tradițională este împărțită în activități operaționale și prospective. Planificarea operațională are scopul de a asigura organizarea eficientă a activităților curente ale întreprinderii. În cadrul planificării pe termen lung, sunt de obicei trei tipuri de planificare: tradițională, pe termen lung și strategică. La planificarea tradițională pe termen lung pentru dezvoltarea întreprinderii, complexul se desfășoară în anumite condiții: mecanismul economic, sistemul de planificare și management, sistemul stabilit de priorități în rezolvarea sarcinilor de producție și de management, etc. Sarcina planificării și managementului tradițional sunt formulate ca necesitatea de a alege cea mai bună opțiune pentru dezvoltarea întreprinderii, determinată de condițiile externe și interne date. În acest caz, obiectul acțiunilor de control este întreprinderea aflată în curs de investigare.

Planificarea strategică în conținutul său reprezintă o stare dorită normativ-postulată a întreprinderii, scopurile dezvoltării sale, cu identificarea ulterioară a cauzelor, condițiilor și factorilor care împiedică atingerea obiectivelor stabilite. În structurile de afaceri mari, top-managementul, managerii și specialiștii din subdiviziuni participă la procesul de planificare strategică. În mod particular, metode eficiente de planificare strategică pentru corporațiile din sectorul de servicii, în cazul în care sunt dezvoltate strategii corporatiste, sunt: diversificate și cu profil îngust. Problemele diversificării sunt rezolvate pe baza oportunităților de creștere ale întreprinderii de servicii dintr-o anumită industrie și a pozițiilor sale competitive. În cadrul managementului strategic al companiilor de servicii pot fi identificate trei domenii prioritare:

- extinderea gamei de servicii, în conformitate cu cerințele consumatorilor, brand, transformare organizațională, formarea culturii de management al proceselor de afaceri;
- căutarea de noi parteneri care să contribuie la extinderea domeniului de activitate;
- modernizarea și extinderea întreprinderii existente.

Transformarea structurii organizatorice a managementului este unul dintre elementele importante ale dezvoltării structurilor de afaceri mari și mijlocii în sectorul serviciilor. Metodologia planificării strategice prevede luarea în considerare a anumitor limitări: prezența unei crize, nivelul culturii corporative, mărimea întreprinderii, instabilitatea mediului extern. Cu cât magnitudinea instabilității mediului extern este mai mare, cu atât este mai puțin fiabil mecanismul de planificare strategică.

Pentru a alege opțiunile de dezvoltare rațională legate de creștere, marketing și diversificare, se construiește o matrice de atractivitate - competitivitate (matrice A - C). Forma sa generală este prezentată în Figura 2.7.

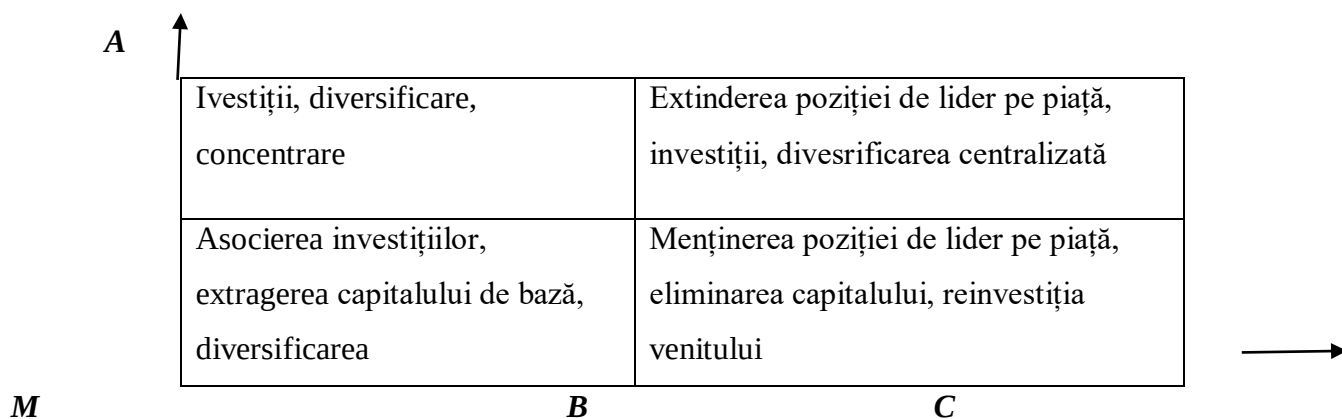


Fig. 2.7. Matricea de alegere a strategiilor A-C (M -medie A și C, B - un nivel ridicat de A și C).
Sursă: [128]

Procesul de planificare strategică poate fi prezentat sub forma determinării etapelor unei soluții consecvente a problemelor strategice care alcătuiesc structura procesului de planificare strategică (Figura 2.8).

La prima etapă, se definesc domeniile strategice importante ale companiei, care sunt înțelese ca domenii de activitate ce pot fi gestionate și planificate relativ independent de alte piețe și infrastructuri. Fiecare zonă strategică trebuie să aibă un obiectiv independent, să fie orientată spre o piață externă în raport cu întreprinderea care să satisfacă cerințelor consumatorilor. Pe de altă parte, zona strategică ar trebui să fie independentă și gestionată de sine stătător, să obțină avantaje competitive în domeniul său strategic și să fie stabilă pe o perioadă suficient de lungă.

Analiza zonelor individuale de afaceri trebuie să se concentreze doar pe identificarea problemelor acestor regiuni, fără a afecta problemele întreprinderii în ansamblul său, și are următoarele domenii: analiza mediului extern și celui de reglementare, analiza pieței de servicii a

anumitor sucursale, comparația cu concurenții. Pe baza rezultatelor analizei, sunt definite obiectivele și scopurile întreprinderii, se aprobă directivele pe termen lung, se dezvoltă o strategie generală pentru o anumită perioadă de timp. În etapa a cincea, planificarea strategică se desfășoară la nivelul anumitor tipuri de activități, pe baza obiectivelor și resurselor oferite de strategia generală a companiei. Strategiile funcționale sunt dezvoltate la toate nivelurile, când sunt formulate obiectivele și programele de implementare a acestora. Pentru companiile de servicii, strategiile de marketing pentru piețele de servicii sunt deosebit de importante, deoarece ele sunt de interes ca strategii funcționale nu numai pentru întreaga întreprindere, ci și pentru zonele sale economice.

La ultima etapă, realitatea obiectivelor este justificată prin elaborarea unor planuri financiare pe termen lung. Întreprinderile cu o singură zonă economică și cu mai multe nevoie de planuri strategice diferite. Pentru o întreprindere cu o singură zonă economică și o singură organizație funcțională, care include întreprinderile mici și mijlocii, necesită mai puține planuri comune și un singur plan pentru cele mai importante funcții.

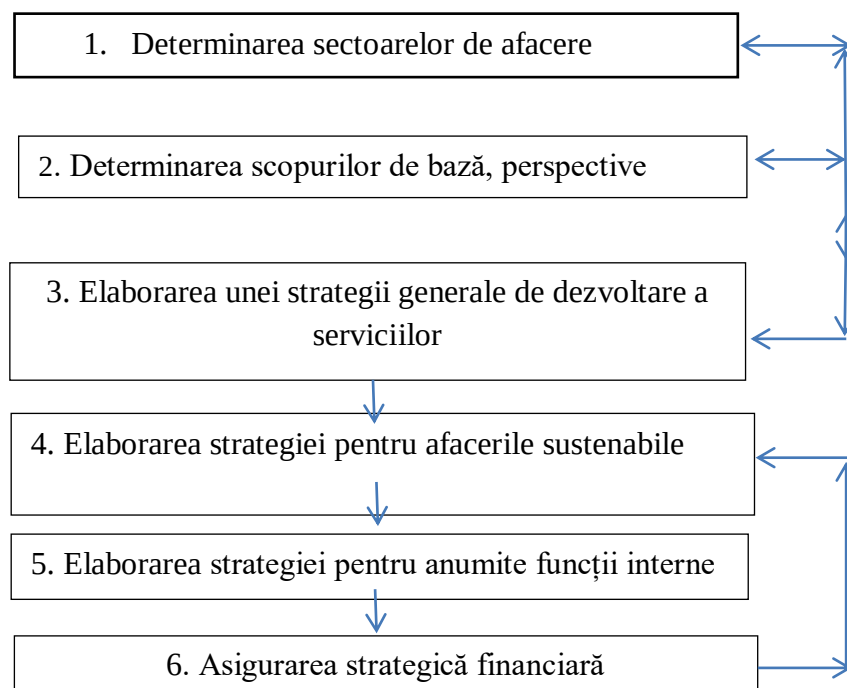


Fig. 2.8. Procesul de planificare strategică.

Sursă: elaborat de autor

În opinia noastră, în calitate de coordonator între sistemul de management și unitățile de afaceri în elaborarea planurilor strategice și operaționale, controlul strategic este o direcție specială pentru luarea deciziilor manageriale promițătoare. În același timp, principala modalitate de creștere a competitivității unei întreprinderi este gestionarea strategică a fluxului de informații

externe, care necesită o organizare clară, mobilizarea deplină a resurselor și definirea precisă a obiectivelor de dezvoltare. Dacă o întreprindere depune efort ca să mențină o competitivitate ridicată, atunci ar trebui să fie suficient de deschisă în raport cu mediul extern, să monitorizeze dezvoltarea pieței serviciilor, să fie interesată de situația întreprinderilor concurente și să utilizeze strategii inovatoare de dezvoltare. Multe întreprinderi mici și mijlocii din sectorul serviciilor nu sunt conștiente de posibilitățile ascunse de gestionare strategică a informațiilor externe, ocupă o poziție cvasimonopolistă în regiunea lor, astfel încât nu vizează îmbunătățirea calității serviciilor sau reducerea costurilor producției lor. Strategia de management este de a combina obiectivele pe care o întreprindere le stabilește pentru sine însăși, cu mijloacele prin care le va realiza. Baza strategiei în acest sens este obținerea de informații care să permită răspunderea la întrebări cum ar fi pe ce piețe să se concentreze, ce servicii să dea preferințe și care dintre ele să excludă din gama de servicii și cum să utilizeze mijloacele disponibile întreprinderii. Această abordare contribuie la dezvoltarea unei strategii care ar conduce la succesul pieței.

Interesul de informare ar trebui să se concentreze asupra unor domenii strategice, în legătură cu care întreprinzătorul are neclarități. De exemplu, este necesar să se înțeleagă poziția concurentului, să se cunoască rezultatele obținute de el, strategia pusă în aplicare, noile obiective și prognoze care determină posibilitățile obiectivelor stabilite de către antreprenor. O abordare sistematică este de asemenea necesară pentru colectarea de informații. Printre sursele de informații se pot identifica următoarele grupuri, care se referă în principal la piața și sfera contractelor pe termen lung:

- Clientul și strategia lui. Contactele de afaceri cu clientul reprezintă o sursă fundamentală de informații care este importantă deja în faza de proiectare a tranzacției, în care clientul (real sau potențial) intenționează să intre.

- Concurentul și strategia lui. Datele privind furnizorii, rezultatele obținute, mijloacele de producție, strategiile și serviciile concurenților permit întreprinderii să determine poziția corectă, să-și dezvolte propria strategie. Aceste informații includ informații calitative și cantitative.

- Furnizorii și sub-furnizorii, serviciile cărora sunt utilizate de mulți clienți care încearcă să-și extindă piața.

- Centre de cercetare. Cercetarea informațiilor din centrele de cercetare publice și private are scopul de a împiedica compania să fie scoasă de pe piață de către concurenții săi, pentru a obține avantaje decisive.

- Resurse speciale. Relațiile strategice ale întreprinderii cu organizațiile teritoriale, instituțiile de stat, partenerii, contactele personale, cooperarea, etc. reprezintă o resursă informațională specifică de care are nevoie o întreprindere pentru o activitate de succes [86].

Problema principală a managementului strategic a informațiilor externe necesită actualizarea organizării întreprinderii, a liniei de gestionare a informațiilor, dificultatea cărora constă în organizarea activității observatorilor în sistemul de relații, pentru a obține beneficii potențiale datorită eforturilor comune. Metoda de organizare a legăturilor depinde de mărimea întreprinderii, de industria în care operează, de filosofia corporativă. Această abordare a gestionării fluxurilor de informații poate aduce întreprinderii un dublu efect:

- direct, constând în mobilizarea deplină a resurselor proprii;
- indirect, exprimat prin faptul că întreprinderea are o posibilitate de a defini mai precis scopurile în condițiile economice dezvoltate.

Ca și utilizarea fondurilor împrumutate în colectarea de informații externe, întreprinderea pare să fie capabilă să transfere parțial munca dificilă către alții, folosind cercetarea, experiența și inovațiile pentru a crea noi piețe. Efectul pozitiv al mobilizării resurselor conduce la crearea unui avantaj informativ, adică să crească resursele proprii pe seama cheltuielilor externe. Cu toate acestea, informațiile în sine rămân în proprietatea sursei primare, numai situația legată de monopolul de pe piață se schimbă [122]. De foarte multe ori, efectul redistribuirii resurselor nu este garantat, dar, chiar și în acest caz, managementul strategic al informațiilor externe este benefic, deoarece oferă managerilor posibilitatea de a evalua mai bine capacitățile întreprinderii lor în competiție, creând obiective mai clare și mai specifice. În cadrul unei întreprinderi anumite, este necesară stimularea dezvoltării sistemelor de producție și de management, modele de comportament, deoarece succesul activității antreprenoriale depinde de durata implementării noilor soluții. Acest lucru se datorează faptului că orice cerințe inovatoare sunt determinate de factorul de timp, care este un factor competitiv important, manifestat prin economisirea timpului, punctualitate, reorganizarea proceselor existente, dezvoltarea de noi tipuri de servicii și tehnologii pentru producerea acestora. Utilizarea timpului ca factor competitiv ar trebui să aducă un avantaj suplimentar consumatorului (clientul), pentru care este dispus să plătească un preț mai mare. Acest lucru este valabil mai ales pentru sectorul serviciilor, în care accentul pe factorul de timp al concurenței poate fi folosit sub forma unei strategii indirecte. Cu toate acestea, în acest caz, planificarea strategică ar trebui să se concentreze asupra proceselor inovatoare. Orientarea la factorul de timp determină luarea în considerare a nevoilor clienților, dezvoltarea proceselor de producție, îmbunătățirea continuă a competențelor angajaților întreprinderii. În acest caz, participanții la o luptă competitivă (strategie temporară) sunt priviți ca elemente ale unui sistem

integrat care ia decizii și acționează cu o orientare către client [146]. Pentru principiile generalizate pe care conceptul de concurență se bazează pe minimizarea timpului, se pot atribui următoarele:

- orientarea în timp a unei evaluări cantitative a acesteia;
- orientarea spre o abordare eficientă a managementului;
- orientarea pe valoare.

Compania ce folosește o strategie temporară ca un factor competitive-cheie, organizează activitățile sale în cadrul unui plan separat care are un caracter complex și se referă la o serie de activități controlate, coordonate și gestionate, care contribuie la realizarea obiectivelor în cel mai scurt timp posibil. Implementarea unui astfel de plan strategic implică mai multe etape:

- evaluarea preliminară: stabilirea nivelului de competitivitate care se preconizează a fi atins; formularea de obiective, dezvoltarea schemelor de implementare a planului;
- analiza sistematică: determinarea rolului și locului tuturor proceselor economice și de producție, delimitarea funcțiilor de bază și cele auxiliare, analiza stării actuale, identificarea oportunităților de economisire a timpului;
- elaborarea deciziilor manageriale privind principalele surse, elaborarea măsurilor specifice și sistemelor de măsurare;
- schimbări sistemice: adaptarea angajaților prin instruirea asupra soluționării deschise a conflictelor față de transformările în curs;
- rezultatele marketingului: informarea consumatorilor despre realizarea schimbării, stabilirea relațiilor cu clienții.

În prima fază se estimează timpul real și cel necesar, cerințele totale de timp pentru satisfacerea nevoilor clientului, nivelul general acceptat și potențial al serviciilor pentru industrie în ansamblu. Cu privire la situația actuală a întreprinderii, se concluzionează după timpul efectiv, petrecut pe cicluri cu indicatori de bază pentru industria în ansamblu (în sectorul serviciilor). Este foarte important să se folosească factorul motivațional pentru ieșirea întreprinderii la un nivel superior, și ca mijloc de mobilizare a angajaților pentru atingerea scopului.

Factorul de timp este, de asemenea, de mare importanță și atunci când se rezolvă sarcinile sistemului de control, deoarece nevoia de timp pentru acest lucru poate fi redusă în multe cazuri ca urmare a comunicării optime a participanților în procesul de gestionare. În același timp, întreprinderile orientate spre avansare în ceea ce privește concurența, ar trebui să aplice metode mai eficiente de evaluare ca mijloc de diagnosticare și planificare. O atenție sporită ar trebui acordată timpului petrecut pentru indicatorul de bază (livrarea serviciilor), productivitatea personalului și a managerilor, evaluarea gamei de servicii, măsurarea rezultatelor întreprinderii

în ansamblu. Această abordare necesită schimbări în adaptarea culturală, în atmosfera generală a întreprinderii.

Nu orice întreprindere din sectorul serviciilor își poate permite să practice managementul strategic și să ia decizii strategice, să dezvolte și să implementeze propria strategie. Dar dacă întreprinderea dispune de resurse care dau posibilitatea de a influența în mod activ mediul extern, atunci ar trebui să fie aplicată o strategie pentru a realiza obiectivele de dezvoltare. Cu toate acestea, dezvoltarea structurilor organizaționale predetermină formarea de manageri specializați în management strategic. Nivelul de luare a deciziilor strategice implică legarea intereselor reprezentanților acțiunilor din capitalul total, ceea ce cauzează anumite dificultăți în dezvoltarea de soluții pentru întreaga întreprindere ca sistem socio-economic. Acest lucru nu contribuie la dezvoltarea întreprinderii în ansamblu, deoarece deciziile sunt adesea luate, fiind urmărite interesele unei anumite părți a întregului, funcțiile de coordonare și dezvoltare strategică sunt amestecate. Această contradicție poate fi eliminată prin îmbunătățirea structurii organizatorice și de control, câștigul procesului de integrare, formarea structurilor de holding și de trecerea la o structură multidivizată, care este construită pe principiul, pe baza costurilor de tranzacție de calcul și de minimizare. Această abordare contribuie la utilizarea unor modalități raționale de a minimiza pierderile întreprinderii de la influența incertitudinii pieței, de la relația cu instituția sistemului contractual. Schimbările organizaționale contribuie la formarea managerilor profesioniști, care sunt desemnați pentru implementarea strategiei și responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor [128].

Formarea unei strategii depinde de opiniile managerilor privind organizația (întreprinderea) și mediul extern. Astăzi, cea mai mare influență asupra formării unui model strategic rațional este asigurată de:

- păstrarea caracterului tradițional al gândirii;
- încrederea în exactitatea estimărilor costurilor și beneficiilor în atingerea obiectivelor;
- încrederea în controlul deplin al întreprinderii și al mediului extern;
- încrederea în stabilitatea și fiabilitatea întreprinderii;
- convingerea că este necesară realizarea unui singur scop în procesul de dezvoltare.

Pentru manageri, este necesar să cunoască și să înțeleagă elementele de bază ale metodologiei gândirii strategice și formarea obiectivelor corespunzătoare. Cu alte cuvinte, succesul activității antreprenoriale depinde în mare măsură de caracteristicile personale ale antreprenorului, managerului, abordarea personală a evaluării eficacității activităților antreprenoriale. Deciziile sunt întotdeauna influențate de factori subiectivi, calităților persoanelor, responsabile de luarea deciziilor, care implică adoptarea atât a unor decizii

rationale, cât și iraționale. Dezvoltatorii strategiilor sunt adesea limitați în decizii, din cauza unei înțelegeri incomplete a mediului extern, cunoștințe și experiență limitată, lipsa coerenței că formularea strategiei este un proces complex, care are loc sub influența unor factori, cum ar fi cultura organizațională, politica, perioada de timp, lipsa de informații, reprezentare individuală și competența. Strategia poate fi privită ca o combinație de compromis a proceselor formale, informale, planificate și nou apărute. Pe parcursul punerii în aplicare, strategia ar trebui reevaluată în permanență pentru a fi adaptată la schimbările din mediul concurențial.

Astfel, fiind o parte integrantă a managementului strategic, planificarea strategică determină direcțiile principale ale dezvoltării întreprinderii și are ca scop asigurarea potențialului de funcționare reușită a întreprinderii pentru viitor. În același timp, antreprenorul trebuie să recunoască pluralitatea obiectivelor. Scopul dezvoltării întreprinderii depinde de natura activității economice și de asigurarea obiectivului principal - maximizarea profiturilor, este necesar să se dezvolte alte obiective care să asigure realizarea acesteia, pentru care este necesară implicarea personalului în discutarea proceselor de dezvoltare a întreprinderii. Managerul responsabil pentru alegerea strategiei ar trebui să efectueze o evaluare cuprinzătoare a acestuia:

- analiza posibilelor reacții ale concurenților;
- evaluarea riscurilor;
- studiul efectelor sinergice;
- coordonarea strategiei cu strategiile organizaționale ale întreprinderii și mediul extern;
- evaluarea fezabilității punerii în aplicare a strategiei.

Pe piața serviciilor cu o concurență intensă, întreprinderile ar trebui să aibă nu numai un plan strategic comun, ci și o serie de planuri situaționale care pot neutraliza diferitele acțiuni ale concurenților. Calitatea strategiei este evaluată prin numărul de modificări situaționale preexistente. Toate planurile strategice și situaționale și măsurile concrete ar trebui dezvoltate ținând seama de posibila opoziție a concurenților la care strategia ar trebui să fie durabilă. Managerul strategic este obligat să verifice dacă acțiunile individuale ale planului strategic sunt coordonate intern, strategia fiind în concordanță cu obiectivele generale ale întreprinderii, capacitățile sale potențiale și pericolele mediului extern.

2.3. Gestiunea și reglementarea managementului afacerilor sustenabile în monopolurile naturale în sectorul serviciilor poștale.

Piața serviciilor poștale este o sferă de relații specifice legate, inclusiv cu furnizarea de servicii de poștă publică, punerea în aplicare a misiunii sociale a poștei. Modul în care aceste

relații vor fi reglementate depinde în ce măsură interesele economice și sociale ale consumatorilor vor fi protejate; este atins echilibrul intereselor subiecților de monopol natural și al consumatorilor de servicii și se crează condiții concurențiale sănătoase și condiții pentru atragerea investițiilor.

Deci, există o anumită interdicție a interferențelor autorităților în sfera intereselor private, astfel extinzându-se domeniul de aplicare a normelor corporative. Rolul statului, formele și metodele activității sale dobândesc și o nouă calitate.

Orice activitate are un scop. Lipsa unor obiective clar definite, inclusiv a celor cu impact public asupra economiei, face ca procesul de reglementare a statului să nu aibă niciun sens și să fie inefficient.

În cazul reglementării de către stat a activității antreprenoriale sustenabile pe piața serviciilor poștale, se disting următoarele obiective:

- crearea condițiilor pentru prestarea serviciilor poștale în întreaga țară;
- protecția intereselor utilizatorilor serviciilor de comunicații și a entităților comerciale care operează în domeniul comunicării;
- asigurarea unei concurențe eficiente și corecte pe piața serviciilor de comunicații;
- crearea condițiilor pentru dezvoltarea infrastructurii de comunicații poștale, asigurând integrarea în rețelele de comunicare internaționale.

Sunt necesare mijloace adecvate pentru realizarea obiectivelor propuse. În literatura de specialitate, mijloacele sunt considerate ca instrumente pentru desfășurarea activităților și realizarea obiectivului propus și a rezultatelor.

Pe baza obiectivelor reglementării de către stat a pieței serviciilor poștale, este important să se evidențieze următoarele mijloace de reglementare de stat a activităților sustenabile pe piața serviciilor poștale:

- a. stabilirea de reguli, standarde, norme și cerințe generale în domeniul comunicării poștale;
- b. licențierea activității pe piața serviciilor poștale;
- c. stabilirea de restricții în transferul de obiecte și substanțe prin rețeaua poștală;
- d. introducerea unei răspunderi speciale pentru infracțiuni pe piață;
- e. stabilirea serviciilor poștale individuale la un monopol natural;
- f. cerințele privind calitatea serviciilor poștale publice accesibile publicului, controlul respectării acestor cerințe;
- g. reglementarea prețurilor serviciilor de comunicare publică a serviciilor poștale (politica tarifară).

În practica economică mondială, corelația dintre concurență și monopol este considerată pe baza următoarelor tipuri de piață. Piața pură (concurență perfectă) este reprezentată de o mulțime de vânzători și cumpărători de bunuri, vânzarea cărora se face la prețul de piață al raportului dintre cerere și ofertă. Piața concurenței monopoliste diferă de cea anterioară prin gama de prețuri pentru bunuri de diferite calități, design etc. Piața oligopolistă este caracterizată de un număr mic de vânzători.

Concurența spontană pe piața serviciilor poștale poate duce la distrugerea unei rețele unice, precum și la pierderea unor întregi zone din domeniul de aplicare al serviciului poștal, crearea unei situații sociale și economice instabile. Anume oligopolul în comunicarea poștală creează o bază favorabilă pentru armonizarea strategiei de producție și de piață a întreprinderilor poștale cu partenerii. Distribuția naturii oligopole a pieței este esențială pentru dezvoltarea serviciului poștal, întrucât mediul concurențial este propus pentru dinamismul pe piața serviciilor, schimbarea granițelor sale și structura internă pentru a răspunde mai bine nevoilor în schimbare.

Într-o economie de piață, pentru comunicarea poștală, natura a economiei este predeterminată. Aceasta constă în îndeplinirea cerințelor sociale ale serviciului social și asigurarea autofinanțării dezvoltării acestuia. Prin urmare, opțiunea optimă pentru gestionarea economiei comunicațiilor poștale este un sistem flexibil, hibrid, care ar combina principiile de piață și cele economice sustenabile (reglementate). Concurența pe piața serviciilor poștale presupune existența unor operatori poștali alternativi care oferă clienților servicii similare pentru trimiterea de mesaje și expedieri. Este un mecanism de competiție, contribuind la consolidarea poziției pe piață prin utilizarea celor mai noi mijloace de transport și de comunicare, transfer de tehnologie și de livrare a poștei, noi metode de gestionare și de organizare a producției, stimulează dezvoltarea industriei și permite clienților să aleagă în mod liber producătorul de servicii poștale. Concurența poate avea loc atât între diferite tipuri de comunicare: poștă, telegraf, telefon și în cadrul serviciilor poștale: trimiterea de colete pe uscat și transportul aerian, trimiterea de scrisori, prin transfer de bani poștale, telegraf. Apariția unor structuri alternative care furnizează servicii poștale în limite înguste (între zone în orașele mari, expediere expres), cu toate că nu are infrastructura comparabilă cu cea a statului, creează o anumită măsură, mediul concurențial și pune serviciul poștal din piața de monopol pur în piață oligopol.

În Moldova, soluția fundamentală pentru problema concurenței și monopolului în serviciul poștal este atribuirea unui monopol natural nu a tuturor, dar a anumitor tipuri de activități, și anume *serviciile poștale publice* sunt atribuite în sfera monopolurilor naturale.

Prin monopoluri naturale se înțeleg astfel de domenii de activitate în care prezența a mai mult de o entitate economică duce la pierderi în eficiența producției sociale. În esență, un monopol nu interferează cu relațiile de piață, se schimbă doar mecanismul de concurență pe piață, adăugând la interacțiunea complexă de monopol și a forțelor competitive, și introducerea un start controlat în locul mecanismului de piață. Pe această bază, există un mecanism de concurență monopolistă și condiții de reglementare a economiei de piață.

Monopolul natural reprezintă starea pieței de mărfuri, în care, pentru a satisface cererea în această piață este mai eficient în absența concurenței datorită particularităților tehnologice de producție (datorită unei scăderi substanțiale a costurilor de producție pe unitate de produs, prin creșterea volumului de producție), iar bunurile produse de subiecții monopolurilor naturale nu pot fi înlocuite cu alte bunuri, în legătură cu faptul că cererea pe această piață de mărfuri pentru bunurile produse de subiecți ai monopolurilor naturale, într-o măsură mai mică depinde de modificarea prețului acestui produs, în comparație cu cererea pentru alte bunuri. Din punct de vedere economic, regimul de monopol natural înseamnă îndepărtarea anumitor sfere de conducere de influența pieței, mecanismele concurențiale de autoreglementare. Din punct de vedere juridic, exclusivitatea înseamnă a conferi entității economice un drept special de a funcționa în afara concurenței. Scopul introducerii sustenabilității regimului economic al unui monopol natural este protejarea intereselor publice.

Există două criterii principale:

- producția este mai eficientă în absența concurenței;
- cererea de servicii reacționează slab la schimbările de preț.

Serviciile precum redirecționarea corespondenței scrise (scrisori, cărți poștale, colete) au un caracter unic, satisface nevoile critice ale populației și producției sociale, sunt tradiționale și indispensabile pentru anumite categorii de populație, adică cererea scăzută pentru acestea depinde de prețul lor în mică măsură, acesta este neflexibil. Serviciile pentru expedierea coletelor, remitențelor sunt mai sensibile la concurență și cerere, în funcție de tarif: consumatorul poate utiliza transportul terestru sau aerian de colete, să transfere bani prin comunicații poștale și telegraf, sau să folosească structuri alternative. Caracteristici specifice ale unui monopol natural pentru servicii poștale este de a asigura disponibilitatea serviciilor, unitatea teritoriului poștal și legătura strânsă cu transportatorii feroviari, care, la rândul lor, de asemenea, aparțin unor monopoluri naturale.

Producția poștală are o natură de rețea și tehnologică complexă, și este în interacțiune constantă cu partenerii, este imposibilă fără planificarea sistemului de transport, normalizarea calității operării. În virtutea adresei de destinație clasică, structura de rețea, aparținând

monopolului natural al anumitor activități (trimiterea corespondenței scrise) în domeniul comunicațiilor poștale nu sunt posibile concurența la scară deplină, stabilirea prețurilor libere și selectarea partenerilor, ceea ce conduce la necesitatea de a introduce un mecanism obligatoriu de reglementare de stat. Poșta se află sub controlul și gestionarea de stat din următoarele motive principale:

1) starea rețelei și dezvoltarea sistemului de servicii poștale ar trebui reglementate în interesul tuturor categoriilor de populație și al sectorului de afaceri, din cauza importanței sociale a serviciilor;

2) realizarea unui echilibru al intereselor entităților de monopol natural în domeniul comunicațiilor și al consumatorilor serviciilor lor;

3) concurența acerbă poate duce la distrugerea sistemului de comunicare, în special în zonele rurale, precum și la consecințele sociale și economice grave;

4) dezvoltarea neuniformă a serviciului poștal din întreaga țară necesită o politică adecvată de coordonare și de investiții publice;

5) cheltuielile societății pentru formarea și dezvoltarea infrastructurii poștale sunt destul de semnificative și necesită sprijin din partea statului în limite rezonabile.

Se pune întrebarea dacă furnizarea de servicii publice de poștă are sau nu loc pe bază comercială? La argumentele pe care putem afirma că serviciile de trimitere a corespondenței scrise se află pe bază comercială la Întreprindere de Stat. "Poșta Moldovei", o organizație comercială de stat care primește un anumit venit din activitatea menționată. Pe de altă parte, argumentele în favoarea transferului de corespondență scrisă nu se realizează pe bază comercială se referă, în primul rând, că la Î.S., „Poșta Moldovei” se aplică dispoziții restrictive ce nu se aplică întreprinderilor pur comerciale. În primul rând, Guvernul impune restricții de preț la Î.S. "Poșta Moldovei", care nu au caracter comercial [27-29]. În al doilea rând, se poate ține cont și de diferența importantă dintre auto-finanțare și activitățile pur comerciale. Scopul principal al organizării comunicării poștale este furnizarea de servicii poștale care să satisfacă nevoile întregii societăți. Acesta este un contrast puternic cu sarcina principală a companiilor comerciale private - obținerea și creșterea profiturilor.

În Moldova sunt propuse două metode de reglementare a activității monopolurilor naturale:

- definirea unui grup de consumatori supuși întreținerii obligatorii sau stabilirea unui nivel minim de asigurare a cerințelor acestora în totalitate, privind serviciile furnizate de o entitate de monopol natural;

- reglementarea prețurilor, efectuată prin determinarea prețurilor (tarifelor) sau a nivelului lor maxim.

Statul a însărcinat serviciul poștal cu misiunea socială de a satisface toate nevoile publice în serviciile sale. În sensul economic, aceasta înseamnă furnizarea de servicii importante din punct de vedere social la tarife care nu provoacă tensiuni sociale, deși acestea sunt mai mici decât costul producției lor. În acest caz, autoritatea de reglementare a pieței nu echilibrează interesele producătorilor și consumatorilor de bunuri de monopol natural. Prin urmare, nevoia de intervenție în procesul de stabilire a prețurilor unui terț, statul, se manifestă în mod obiectiv.

Scopul reglementării statale a monopolurilor naturale este de a realiza un echilibru al intereselor consumatorilor și al subiecților monopolurilor naturale care să asigure disponibilitatea bunurilor vândute consumatorilor și eficiența funcționării entităților de monopol natural. Realizarea acestui obiectiv este posibilă, pe de o parte, prin stabilirea unor prețuri (tarife) rezonabile din punct de vedere economic pentru serviciile unei entități de monopol natural, iar pe de altă parte, ținând cont de nivelul de solvabilitate al consumatorilor.

Reglementarea statală a tarifelor pentru serviciile de comunicații se efectuează pentru:

- a) protejarea intereselor economice ale consumatorilor față de majorarea nerezonabilă a tarifelor pentru serviciile de comunicații;
- b) realizarea unui echilibru al intereselor subiecților de monopol natural în domeniul comunicațiilor și al consumatorilor serviciilor lor;
- c) dezvoltarea unui mediu concurențial pe piața serviciilor de comunicații;
- d) crearea de stimulente economice care să asigure reducerea costului serviciilor de comunicații, creșterea eficienței activității operatorilor de telecomunicații, dezvoltarea și modernizarea continuă a infrastructurii și rețelelor de comunicații, extinderea pieței serviciilor de comunicații și îmbunătățirea calității acestora;
- e) crearea condițiilor pentru atragerea investițiilor.

Pe baza acestor obiective, reglementarea de stat a *tarifelor pentru serviciile poștale* se realizează în conformitate cu următoarele principii:

- a) crearea condițiilor pentru operatorii poștali de a dezvolta și moderniza facilitățile și rețelele de comunicații, pentru a compensa costurile justificate din punct de vedere economic, asociate cu furnizarea serviciilor poștale universale;
- b) stabilirea de către operatori a unei rate rezonabile de rentabilitate a capitalului, utilizată în furnizarea de servicii poștale;
- c) satisfacerea cererii de solvenți pentru serviciile poștale, protejarea intereselor utilizatorilor de servicii poștale împotriva creșterilor tarifare nejustificate;

d) contabilizarea, în structura tarifelor reglementate pentru serviciile de comunicare, a impozitelor și a altor plăți obligatorii prevăzute de legislația Republicii Moldova.

Reglementarea de stat pe piața serviciilor poștale se manifestă prin reglementarea tarifelor pentru serviciile publice de corespondență și prin subvenționarea pierderilor poștei. Aceste forme de reglementare nu permit monopolurilor naturale să dicteze prețurile consumatorilor și să le refuze deservirea. În plus, pentru a limita supraestimarea costurilor de dezvoltare a principalelor segmente de producție și conservarea piețelor de bunuri și servicii, deținute de monopolurile naturale și de sfera publică de consum, autoritățile de reglementare ar trebui să controleze investițiile capitale și tranzacțiile care le implică.

Cea mai importantă condiție pentru funcționarea economiei de piață este determinarea liberă de către părți a unui contract a condițiilor sale, inclusiv a prețului de performanță. Cu toate acestea, în domeniul comunicării poștale, prețul serviciilor poștale publice este determinat de tarifele stabilite de către organele de stat. Această regulă servește drept unul dintre exemplele de consolidare legislativă a temeiurilor și limitelor intervenției statului în sfera de interes privat. Aceste tarife, care nu fac obiectul unui acord reciproc între părțile la contract, sunt modificate de părți în vederea punerii lor în aplicare ca reguli obligatorii (imperative). Desigur, nu ar trebui să existe o reconciliere ulterioară între antreprenori. După cum se menționează în literatura de specialitate, este considerat un preț liber acela care este format fără un impact asupra acestuia din partea statului, reglementare, dimpotrivă, este format sub influența directivelor sau măsurilor economice stabilite de stat.

La elaborarea tarifelor pentru serviciile poștale publice trebuie respectate o serie de principii fundamentale:

- *tarif unic*: introducerea unor tarife uniforme pentru fiecare dintre categoriile de corespondență scrise (cărți poștale, scrisori, pachete, literatură pentru nevăzători, pachete mici, simple, înregistrate, cu o valoare declarată) a grupurilor de greutate, indiferent de distanța de transfer, locația de recepție, locația de livrare și categoria de consumatori (populație, organizații comerciale, organizații bugetare).

- *stabilitate*: tarifele pentru serviciile poștale publice ar trebui să fie stabile pentru o anumită perioadă considerabilă de timp.

Astfel, în domeniul serviciilor poștale, statul ar trebui să reglementeze elementele critice ale activităților sale, nu numai pentru a limita puterea unui monopol natural, dar și concurența excesivă. De asemenea, aceasta este supusă reglementării de stat, în scopul de a proteja interesele economice ale consumatorilor împotriva creșterii nejustificate a tarifelor pentru serviciile de

comunicații; realizării unui echilibru al intereselor subiecților monopolurilor naturale în domeniul comunicării și utilizatorii serviciilor lor; crearea de stimulente economice, reducerea costului asigurării serviciilor, creșterea eficienței operatorilor, dezvoltarea și modernizarea continuă a echipamentelor și rețelelor de comunicare, extinderea pieței serviciilor de comunicații și îmbunătățirea calității acestora; a crea condiții pentru atragerea investițiilor.

Astfel, analiza relațiilor apărute în studiu, problema reglementării de stat a activităților de pe piața serviciilor poștale în Moldova, sugerează prezența caracteristicilor, specificul relațiilor de afaceri, care se manifestă prin natura lor complexă. Relațiile antreprenoriale în cadrul reglementării de stat a activităților în domeniul serviciilor poștale includ, împreună cu proprietatea, relațiile administrative, financiare și de altă natură.

Gradul ridicat de proximitate și accesibilitate a rețelei poștale pentru toate grupurile de consumatori prevede: în producția de bunuri și servicii - corelația operațiunilor de fabricare și transmiterea de produse (servicii) către utilizatorul final; în domeniul bunăstării sociale - punerea în aplicare a mijloacelor practice și fiabile de comunicare pentru a trimite diferite tipuri de obiecte și bani, informații, dezvoltarea culturală și socială; în management - eficiența și influența informațională prin livrarea de documente (avize, formulare) tuturor membrilor societății și distribuirea de ediții tipărite. În multe cazuri, aceasta acționează ca un mijloc de creștere a activității de afaceri și implicarea în circulație economică a economiei și potențialul raioanelor mai îndepărtate ale țării, care leagă producția și consumul și le deservește, serviciul poștal extinde domeniul de aplicare a acestora.

Astfel, dezvoltarea industriilor de infrastructură, inclusiv a comunicațiilor poștale, devine o unitate de măsurare a dezvoltării economice și calității condițiilor de viață a populației. Pentru comunicațiile poștale ca parte componentă a industriilor de infrastructură, îi sunt caracteristice efectul dublu a activității sale: în primul rând, prestând servicii domeniilor de producere și cel financiar, organelor administrative, aceasta asigură cifra economică de afaceri, iar în al doilea rând, prestând servicii populației- creează condițiile materiale și economic-culturale ale vieții lor. Prin Legea nr.36 din 17 martie 2016, comunicația poștală [7], ca unul din tipurile de comunicații, este definită ca o rețea, care reprezintă ansamblul obiectelor comunicației poștale și a itinerarelor poștale a operatorilor poștali, care asigură recepționarea, procesarea, transportarea (transmiterea), livrarea (înmânarea) trimiterilor poștale, precum și realizarea transferurilor bănești.

În sens general, piața serviciilor poștale poate fi definită ca o parte a pieței serviciilor. Piața serviciilor poștale este doar unul din tipurile piețelor care, pe de o parte, rezolvă sarcinile proprii, de primire, procesare, transport (transmitere), livrare (înmânare) a trimiterilor poștale, iar

pe de altă parte, să asigure cifra de afaceri, să contribuie la dezvoltarea așa-numitelor piețe primare, de exemplu a pieței de mărfuri, prin realizarea unei astfel de funcții a pieței ca expedierea mărfurilor. Ceea în ce constă, după părerea noastră, dualitatea destinației pieței serviciilor poștale.

În sensul special, piața serviciilor poștale reprezintă relațiile care apar în decursul recepționării, procesării, transportului (transmiterii), livrării (înmânării) trimiterilor poștale, precum și relațiile ce țin de activitatea operatorilor comunicației poștale, ca participanți profesioniști ai pieței comunicațiilor poștale.

Piața comunicațiilor poștale are caracteristici specifice, care o diferențiază de celelalte piețe:

1. Caracterul nematerial al produsului comunicației poștale. Comunicația poștală, ca și alte componente ale comunicației, nu produce noi valori materiale, produse. Aceasta oferă consumatorilor servicii de primire, trimitere și livrare de articole sub formă de mesaje scrise, parcele, numerar, periodice. Subiectul muncii în producția poștală este mesajul însuși (informația) și rezultatul, produsul activității - în deplasarea sa spațială. Datorită imaterialității produsului, nu există materii prime în procesul de producție.

2. Coincidența proceselor de producere și consum a serviciilor poștale impun cerințe sporite întreprinderilor poștale și responsabilitate pentru calitatea serviciilor. Datorită faptului că procesele de producere și consum a serviciilor este inseparabil, produsele cu defect, în particular cele care au pierdut din valoare în urma duratei expedierii, încălcării regulilor de expediere, ajung la adresat și îi provoacă daune morale și materiale. Calitatea serviciilor poștale ca și cele ale rețelei electrice, radio, televiziune, este determinată de calitățile de consum ale produsului – efectului de transmitere a mesajului, adică indicii de viteză, siguranță, regularitatea legăturii.

3. Caracterul imediat al producerii poștale, care este condiționat de specificul procesului de expediere a trimiterilor prin intermediul mai multor întreprinderi, care sunt amplasate în diverse regiuni ale țării și lumii, aflându-se la distanțe considerabile unele față de altele, cu implicarea mijloacelor de transport și a telecomunicațiilor. Complexitatea proceselor de producție predetermină unitatea normelor, standardelor și mijloacelor tehnice. Datorită participării mai multor întreprinderi într-un singur proces de producție pentru transmiterea mesajelor, devine necesară redistribuirea veniturilor pentru implementarea serviciilor la tarifele corespunzătoare în etapa de ieșire între toți participanții la acest proces.

4. Dependența directă a volumului ofertei de servicii de mărimea și caracterul cererii, întrucât produsul poștal este creat în procesul de satisfacere a necesităților clienților de expediere a mesajelor (trimiterilor).

5. Intensitatea forței de muncă a producției poștale. Spre deosebire de ramurile comunicațiilor electrice, radiodifuziunii, televiziunii, comunicațiilor spațiale, în care procesul de transfer de informații este imposibil fără mijloace tehnice de comunicare, în comunicarea poștală, elementul de bază al producției rămâne munca umană. Progresul tehnologic în poștă vizează în primul rând înlocuirea muncii vii cu materializarea, creșterea nivelului de mecanizare și automatizare a proceselor de producție, îmbunătățirea calității serviciilor, adică are un efect social și calitativ.

În literatura este evidențiat faptul [141,146,153], că funcționarea comunicațiilor poștale de uz comun este realizată în condițiile de acțiune a următorilor factori:

1. Factorul statal. Statul are un impact direct nu numai asupra statutului comunicațiilor poștale, dar determină și gradul de monopol al poștei. Limitarea monopolului de către stat în domeniul serviciilor poștale contribuie la dezvoltarea concurenței pe piața de transmitere a datelor și transportul de mărfuri, nu numai prin intermediul telecomunicațiilor, dar și a operatorilor privați.

2. Factorul social. Misiunea socială a poștei este de a oferi servicii accesibile tuturor segmentelor populației, la un preț mai mic decât costul producției lor.

3. Factorul economic determină cadrul economic global al mecanismului de gestionare, care are ca scop formarea tarifelor și prețurilor în funcție de costul serviciilor poștale. Cu toate acestea, politica statului de stabilire a prețurilor este imposibilă fără a lua în considerare misiunea socială a poștei.

4. Factorul tehnologic determină utilizarea pentru producerea unui produs poștal a tehnologiei moderne, pentru prelucrarea și transferul de informații, transferul de bunuri. Dezvoltarea rapidă a telecomunicațiilor, restanțele poștei în ce privește suportul tehnologic al recepției, prelucrarea, transportul, transmiterea și livrarea trimiterilor poștale, ar putea duce la o reducere a pieței serviciilor poștale.

5. Factorul geografic. Diversitatea spațială a expeditorului și a destinatarului poate acoperi întregul teritoriu al țării, ceea ce necesită crearea și funcționarea unei rețele a comunicațiilor poștale.

6. Este necesar de a fi subliniat că factorul juridic care determină cadrul legal pentru activitatea de pe piața serviciilor poștale joacă de asemenea un rol important în funcționarea comunicării poștale. De la aceea cum vor fi reglementate relațiile economice pe piața serviciilor comunicațiilor poștale, nu depinde nu doar dezvoltarea pieței însăși și a relațiilor comerciale, care duc la dezvoltarea mediului concurențial, dar și crearea condițiilor necesare pentru

dezvoltarea antreprenoriatului în acest domeniu; asigurarea accesibilității comunicațiilor poștale pentru fiecare, realizarea căreia este imposibilă fără o politică statală în acest sens.

Principiile de reglementare a relațiilor economice în domeniul comunicării poștale nu au o importanță redusă. Se disting următoarele principii ale economiei de piață: principiul permisibilității generale; principiul libertății activității economice; principiul unității spațiului economic; principiul liberei circulații a bunurilor, a serviciilor și a resurselor financiare; principiul recunoașterii și protejării diferitelor forme de proprietate; principiul inviolabilității proprietății private; principiul libertății contractului; principiul susținerii concurenței; principiul intimității.

Relațiile și corelațiile complexe ale participanților de pe piața de comunicațiilor poștale fac necesară structurarea acesteia. Atât din punct de vedere practic, cât și din motive de exhaustivitate și de cercetare științifică a conceptului de piață a serviciilor poștale, considerăm aceasta în următoarele aspecte:

În primul rând, în ceea ce privește relația dintre consumatori și operatorul de servicii poștale privind consumul de servicii poștale. Ca servicii poștale, se iau în considerare activitățile de recepție, prelucrare, transport (transfer), livrare (înmânare) de trimiteri poștale, precum și pentru punerea în aplicare a transferurilor poștale de bani. Aceste relații pot fi definite ca piața de consum a serviciilor poștale.

Astfel, de exemplu, în scopul extragerii profitului, entitățile comerciale desfășoară activități profesionale în producția de bunuri, furnizarea de servicii, executarea lucrărilor etc. Ca urmare a finalizării ciclului de producție, se produc relații legate de vânzarea bunurilor, livrarea lor, depozitarea etc. În procesul de desfășurare a activităților antreprenoriale, subiecții intră într-o varietate de relații economice în schimbul de bunuri și servicii. Pentru a realiza rezultatele activităților pe piața relevantă, entitățile comerciale recurg adesea la servicii poștale, pe care au dreptul să le exercite doar subiecții specifici ai pieței - operatorii de servicii poștale.

În al doilea rând, ca relațiile care apar între operatorul de servicii poștale și alte subiecte economice în ceea ce privește producerea serviciilor poștale. Astfel, relațiile ce apar pe piața serviciilor poștale între producătorii și consumatorii acestor servicii, se combină cu activitatea subiecților care nu au o corelație directă, dar care contribuie la funcționarea pieței serviciilor poștale, precum: întreprinderi de telecomunicații, întreprinderi de transport, bănci, edituri de produse tipărite etc. Aceste relații formează piața de producție a serviciilor poștale.

Atât primul cât și al doilea grup au în comun faptul, că acestea se realizează pe bază comercială, și în condiții concurențiale cu unul sau mai mulți operatori de comunicații poștale.

În al treilea rând, un grup separat alocă relații pentru furnizarea de servicii poștale universale, altfel cunoscute sub numele de servicii de poștă publică. Serviciile de comunicare poștală publică sunt legate de sfera de activitate a subiecților monopolurilor naturale. Acestea includ serviciile de trimitere a corespondenței scrise (scrisori, cărți poștale, colete). Acestea au un caracter unic, satisfac cele mai importante nevoi ale populației, sunt tradiționale și indispensabile pentru anumite categorii de populație a consumatorilor. Aceste relații se caracterizează prin faptul că acestea se desfășoară, spre deosebire de primele două, în afara concurenței: sunt retrase de la influența mecanismelor concurențiale bazate pe piață. Organizarea comunicației poștale, care furnizează servicii poștale universale, este însoțită de dreptul exclusiv de a funcționa în afara concurenței. Putem spune că instituirea regimului juridic al unui monopol natural în raport cu aceste servicii poștale este o formă de reglementare de stat. Scopul introducerii acestui regim legal este protejarea intereselor publice. Și în acest scop, statul folosește formele juridice de influență precum determinarea prețurilor pentru aceste servicii, standardizarea serviciilor, certificarea facilităților de comunicare. Prin urmare, reglementarea prețurilor este mijlocul dominant.

Întreprinderea de stat "Poșta Moldovei" este desemnată ca furnizor al serviciului poștal universal, care asigură condițiile prevăzute de prezenta lege pentru furnizarea serviciilor poștale de la serviciul poștal universal (Anexa 9).

Anterior perioadei de instituire a Întreprinderii de Stat "Poșta Moldovei", și anume începând cu data de 16 noiembrie 1992, Republica Moldova a devenit membru plenipotențiar al Uniunii Poștale Universale, formând astfel cu celelalte state membre un teritoriu poștal unic. Atunci, Î.S. „Poșta Moldovei” a aderat la un șir de organisme internaționale precum: Cooperativa EMS și Cooperativa Telematică din cadrul UPU, PostEurop (Asociația Operatorilor Poștali Publici Europeni), Comunitatea Regională a Comunicațiilor, participând activ la ședințele și seminarele organizate de acestea, care au drept scop îmbunătățirea calității prestării serviciilor poștale la nivel național și internațional [18-25].

Principalele reguli și condiții de administrare, dezvoltare și exploatare a serviciilor poștale publice în Republica Moldova, drepturile și obligațiile statului, persoanele fizice și juridice în domeniul comunicațiilor interumane și transportului bunurilor materiale sunt stabilite prin Legea poștei, adoptată de Parlamentul Republicii Moldova la 18 mai 1995, modificată prin Legea nr.36 din 17 martie 2016. Conform acestei legi, Întreprinderii de Stat "Poșta Moldovei" i-a fost atribuită calitatea de operator național cu drept exclusiv de prestare a serviciilor poștale de baza, iar mijloacele de comunicații poștale existente la data adoptării ei au fost declarate proprietate a statului [17, 26-29].

Din februarie 1996 printre serviciile prestate de Î.S. Poșta Moldovei se înscrie și serviciul de poștă rapidă EMS Moldova. Poșta Moldovei desfașoară, de asemenea, o remarcabilă activitate filatelitică. Din 1991, când a fost pusă în circulație prima serie de mărci poștale consacrate primei aniversări de la proclamarea suveranității Republicii Moldova și pînă în decembrie 1998 au fost emise 76 serii de mărci poștale.

La 23 iunie 2001, pentru prima dată în Moldova a fost organizată Expoziția Filatelică Internațională Republica Moldova - România "Aripi peste Prut". O dată remarcabilă în acest domeniu este și deschiderea magazinului filatelic în luna martie a anului 2004.

În scopul sporirii calității Serviciului Poștei Rapide, în anul 2000 s-a implementat rețeaua internațională TULIPS, un sistem de urmarire și evidență a trimerilor EMS, care informează clientela, în caz de necesitate, despre locul aflării trimiterii.

Un pas important în direcția lărgirii spectrului de servicii îl constituie implementarea în luna mai a anului 2005 a sistemului automatizat «IFS-STEFI», elaborat de Uniunea Poștală Universală, care permite efectuarea schimbului de mandate internaționale prin poșta electronică.

Întru extinderea relațiilor de colaborare și antrenare în procesul de dezvoltare a activităților telematice, în ianuarie 2007 ÎS "Poșta Moldovei" a aderat la Cooperativa Telematics din cadrul Uniunii Poștale Universale [19].

Î.S. „Poșta Moldovei” este orientată strategic spre lărgirea spectrului de servicii prin implementarea serviciilor netradiționale domeniului poștal, asigurând calitatea prestării lor, formelor și metodelor de deservire a clientelei în baza implementării tehnologiilor avansate, asigurându-și astfel rentabilitatea activității.

Î. S. "Poșta Moldovei" este operatorul național desemnat pentru prestarea serviciilor poștale de bază, prestate la nivelul întregii țări, numite și servicii poștale universale (Convenția poștală universală art.3, ratificată prin Legea nr.30-XVI din 22.02.2008), care constă în furnizarea permanentă a unui set minim de servicii de o calitate bine determinată, la un preț accesibil (stabilit de stat), disponibil pentru toți utilizatorii indiferent de localizarea lor geografică.

Oferta de servicii se adresează sub aceeași formă, atât persoanelor fizice, cât și persoanelor juridice, fiind personalizată pentru persoanele juridice în funcție de cerințele specifice fiecărui client.

În perioada analizată s-a păstrat tendința stabilă a serviciilor de comunicații poștale (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Principalii indicatori privind comunicațiile poștale pe ani în Moldova

Servicii	Anii							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Numărul de expediții, mii	74692	74472	75593	78371	78807	79364	80758	81336
inclusiv:								
corespondențe	41174	41879	44788	48616	50058	49329	51966	52234
ziare și reviste	25104	23758	21762	20620	19367	21189	15440	12579
mandate de pensii	8414	8835	9043	9135	9382	8846	13352	16523
Traficul telefonic național al rețelelor fixe, mil minute	3576,9	3098,0	2713,0	2473,7	2152,2	2258,0	2020,2	1956,3
Numărul de utilizatori telefonie fixe, mii	1084,0	1123,7	1127,2	1123,2	1115,1	1218,3	1202,5	1171,3
Traficul telefonic național al rețelelor mobile, mln. minute	3447,1	4087,3	4627,9	5016,0	5651,0	6092,1	6315,7	6985,4
Traficul telefonic internațional de ieșire al rețelelor mobile, mln. minute	119,1	132,4	148,9	160,5	164,1	160,8	146,7	
Numărul de utilizatori telefonie mobilă, mii	2784,8	3165,1	3715,0	4262,0	4430,8	4373,3	4323,5	4429,3

Sursă: elaborat de autor în baza datelor BNS [30-37, 39-42, 50-58].

În Tabelul 2.2 și Anexe 6 și 7 este evident, că în perioada 2009 - 2016 a crescut numărul de trimiteri cu 6283 de unități, iar traficul național de telefonie fixă s-a micșorat cu 1556,7 mil. minute. Telefonie mobilă, treptat, elimină telefonie fixă de pe piața serviciilor. Conform analizei rentabilității Î.S.”Poșta Moldovei, efectuată de către S.A. “AUDIT-CONCRET” (Anexa 9) [61-63] au fost stabilite următoarele prevederi:

- Nivelul rentabilității din vânzări, calculat în baza profitului brut în anul 2015 a constituit 18,03 la sută, adică la fiecare leu venituri din vânzări societatea a câștigat 18,03 bani profit brut, în anul 2016 – 23,38 bani, astfel înregistrînd o majorare de 5,35 puncte procentuale, astfel, la

întreprindere, s-a creat o situație favorabilă; iar în anul 2017 nivelul rentabilității din vânzări a constituit 21,83 bani, astfel înregistrând o diminuare de 1,55 puncte procentuale față de anul precedent.

- Rentabilitatea activelor (economică) la societate în anul 2016 are tendință de majorare față de nivelul anului precedent cu 1,88 puncte procentuale și constituie 3,66 la sută, iar în anul 2017 aceasta s-a diminuat pînă la 2,65 la sută sau cu 1,01 puncte procentuale. Totodată faptul majorării în dinamică a acestui indicator are o tendință favorabilă pentru întreprindere și semnează despre utilizarea mai eficientă a activelor.

Din datele statistice al întreprinderii rezultă, că rentabilitatea capitalului propriu (financiară) a înregistrat o creștere în anul 2016 față de anul 2015 cu 8,74 puncte procentuale și constituie 17,67 la sută, ce prezintă faptul o influență favorabilă și demonstrează, că în anul 2016 eficiența utilizării mijloacelor proprii a crescut. Dar în anul 2017 s-a scimbat tendința și rentabilitatea capitalului propriu (financiară) înregistrează diminuarea față de anul 2016 cu 6,5 puncte procentuale și constituie 11,17 la sută.

Serviciile poștale dețin cota dominantă din totalul activităților întreprinderii. În structura acestora, ponderea majoritară revine trimiterilor din categoria poștei de scrisori, care în anul 2016, a înregistrat o creștere cu 8,5 puncte procentuale, comparativ cu perioada anterioară.

Aceste rezultate se datorează utilizării serviciilor poștale în mediul business, dar și a dezvoltării comerțului electronic internațional. Dacă, trimerile de corespondență expediate și recepționate de către populație se diminuează datorită dezvoltării tehnologiilor noi, atunci traficul de corespondență expedită de agenții economici înregistrează un trend ascendent. Marile companii utilizează serviciile de corespondență atunci când transmit clienților lor extrasele de cont, facturi și alte date financiare personale, precum și diverse probe de mărfuri pentru ași promova producția (Tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Prestații din serviciile poștale în Moldova, mii unități

Servicii	Anii		
	2013	2014	2015
Poșta de scrisori	53878,8	55450,8	56761,5
Colete	265,5	313,4	300,3
Trimiteri EMS	28,2	30,0	23,7
Trimiteri de Curier Rapid	60,5	58,6	59,0

Sursă: elaborat de autor în baza datelor BNS [54-56].

În anul 2015 ”Poșta Moldovei”, a efectuat 39,9 mln operațiuni de remitere de bani, în majorare comparativ cu anul precedent cu 14,4 la sută (Tabelul 2.4) și Anexe 6 și 7.

Tabelul 2.4. Prestații din serviciile de piață (financiare) în Moldova, mii unități

Servicii	Anii		
	2013	2014	2015
Mandate poștale și transferuri prin sisteme	146,8	142,6	149,7
Plăți sociale	9283,7	8748,6	11693,8
Încășări plăți și elibărări de numerar	25166,5	26255,1	28014,8
Total	34597,0	35146,3	39858,3

Sursă: elaborat de autor în baza datelor BNS [54-56].

Sursa de formare a veniturilor operaționale este constituită din veniturile obținute din prestarea serviciilor. Cea mai mare cotă o dețin serviciile poștale, fiind alcătuită din veniturile obținute din serviciile de colectare, transportare și distribuire a trimiterilor din categoria poștei de scrisori.

Creșterea semnificativă se datorează încheierii contractului de achitarea a tuturor plăților sociale stabilite de către Casa Națională de Asigurări Sociale, cât și de Fondurile locale de susținere socială a populației prin intermediul oficiilor poștale, dar și creșterii fluxului de clienți la achitarea facturilor pentru utilități și alte servicii în oficiile poștale.

Astfel, în condițiile economiei de piață, pentru comunicațiile poștale sunt predeterminate caracterul dual al economiei. Acesta constă în îndeplinirea cerințelor serviciului social și asigurarea autofinanțării dezvoltării sale. De aceea, o variantă optimă a managementului economiei comunicațiilor poștale este un sistem hibrid flexibil, care ar combina principiile economice de piață și cele reglementate, ceea ce ar putea fi reflectat într-o reglementare corespunzătoare.

Pentru operatorul comunicațiilor poștale, piața este o colecție de consumatori de servicii poștale existenți și potențiali, sub forma entităților economice și a populației. Piața consumatorilor poate fi segmentată în grupuri de utilizatori: populația și entitățile de afaceri; teritoriile de consum: zona urbană, așezările rurale; și au, de asemenea, piețe țintă, clienți mari în care operatorii poștali sunt deosebit de interesați și care, în planificarea dezvoltării, acordă o

atenție deosebită: organizațiilor de publicații periodice și produse tipărite, agențiilor de publicitate, agențiilor de asigurări sociale etc.

Pentru client, piața comunicațiilor poștale este prezentată ca un ansamblu al producătorilor și nomenclatura serviciilor prestate: în primul rând, de către organizațiile care prestează servicii poștale, iar în al doilea rând, sortimentul, calitatea și prețul serviciului prestat.

În așa mod, specificul relațiilor ce apar pe piața serviciilor poștale, constă în combinarea dintre dreptul privat și dreptul public, în natura lor complexă.

Cifra de afaceri pe piața serviciilor poștale este exprimată în volumul total al tranzacțiilor de furnizare a serviciilor poștale. Una dintre cele mai importante condiții pentru circulația mărfurilor (lucrări, servicii, inclusiv servicii poștale) este libertatea de a încheia contracte pentru vânzarea de bunuri, furnizarea de servicii etc., inclusiv libertatea de a stabili un preț contractual (de piață).

Astfel, prețul serviciilor universale este determinat de tarifele stabilite de organele de stat. Aceste tarife, care nu fac obiectul unui acord reciproc între părțile la contract, sunt modificate de părți în vederea punerii lor în aplicare ca reguli obligatorii. Utilizarea tarifului unic nu exclude dreptul furnizorului de servicii poștale universale de a încheia acorduri individuale cu privire la aplicarea tarifelor speciale pentru toți utilizatorii în cazul unui volum mare de e-mail, în conformitate cu principiile transparenței și nediscriminării în ceea ce privește atât tarifele și condițiile aferente.

Așadar, putem oferi următoarea noțiune a pieței serviciilor poștale. Piața serviciilor poștale ca obiect al reglementării legale este un set reglementat de reguli ale dreptului privat și public:

- relații publice legate de punerea în aplicare, pe baza persoanelor fizice și juridice competitive ale activității de întreprinzător în primire, prelucrare, transport (de transfer), livrare (înmânare) trimiterilor poștale;

- relații publice, în legătură cu punerea în aplicare a organizării serviciilor poștale în afara competiției drepturilor exclusive pentru furnizarea de servicii poștale universale în studiul pieței, datorită economiilor de scară în furnizarea acestor servicii, care sunt esențiale și pentru care cererea nu depinde de modificările prețurilor pentru ei (prestarea acestor servicii în condițiile monopolului natural).

2.4. Concluzii la capitolul 2.

În condițiile economice contemporane, atunci când există un nivel scăzut de eficacitate pentru a spori managementul afacerilor sustinabile în sectorul serviciilor poștale este necesară reglementarea de stat a afacerilor sustinabile în sectorul serviciilor poștale în baza obiectivelor și rezultatelor.

1. Pentru a spori eficiența sistemului de control conform obiectivelor și rezultatelor se recomandă încheierea de acorduri-țintă cu fiecare dintre managerii diferitelor tipuri de servicii în cadrul întreprinderii poștale. În același timp, această abordare a managementului afacerilor sustinabile în sectorul serviciilor poștale necesită îmbunătățirea profitabilității, stimularea venitului marginal, care include un set de măsuri pentru a stimula vânzările și de a reduce costurile. Pe parcursul elaborării strategiei de dezvoltare este necesară formarea unor variante alternative ale diferitelor elemente ale sistemului investigat și conexiunilor dintre ele, pentru care cea mai fezabilă pare a fi abordarea managementului, bazat pe principiile modului în care sistemul de planificare ca metodologia planificării sistemice și managementul.

2. Toate deciziile care schimbă natura și direcția dezvoltării întreprinderii fac obiectul planificării strategice, în care rezultatul principal reprezintă definirea obiectivelor de dezvoltare, a strategiilor și planurilor, a resurselor pentru implementarea acestora. Strategia, în acest caz, caracterizează direcția generală a modului de a atinge obiectivele, iar planurile strategice pot fi privite ca un set de măsuri care vizează punerea în aplicare a strategiilor și obiectivelor de dezvoltare. Prin această abordare, direcțiile principale ale activității antreprenoriale în sfera serviciilor sunt determinate de structura inițială a întreprinderilor ca sisteme socio-economice, care depinde de gradul de detaliere al analizei strategice.

Metodologia planificării strategice prevede includerea anumitor restricții: prezența unei stări de criză, nivelul culturii corporative, mărimea întreprinderii, instabilitatea mediului extern. Cu cât magnitudinea instabilității mediului extern este mai mare, cu atât este mai puțin fiabil mecanismul de planificare strategică.

3. În calitate de coordonator între sistemul de management și subdiviziunile întreprinderii, atunci când elaborează planuri strategice și operaționale, controlul strategic este o direcție specială pentru luarea deciziilor manageriale promițătoare. În același timp, principala modalitate de creștere a competitivității unei întreprinderi este gestionarea strategică a fluxului de informații externe, care necesită o organizare clară, mobilizarea deplină a resurselor și definirea precisă a obiectivelor de dezvoltare. Multe întreprinderi mici și mijlocii de servicii nu realizează potențialul latent al managementului strategic al informațiilor externe pe care le dețin poziția de cvasimonopol în domeniul sau regiunea lor, astfel încât nu vizează îmbunătățirea

calității serviciilor sau reducerea costurilor de producție. Baza strategiei în acest sens este de a obține informații care să permită răspunderea la întrebări cum ar fi pe ce piețe să se concentreze, ce servicii să dea preferințe și care dintre ele să excludă din gama de servicii și cum să utilizeze mijloacele disponibile întreprinderii. Această abordare contribuie la dezvoltarea unei strategii care ar conduce la succesul pieței.

4. Pe piața serviciilor cu o concurență intensă, o întreprindere trebuie să aibă nu numai un plan strategic general, ci și o serie de programe situaționale care pot neutraliza diverse acțiuni ale concurenților. Calitatea strategiei este evaluată prin numărul de modificări situaționale preexistente. Toate planurile strategice și situaționale și măsurile concrete ar trebui dezvoltate ținând cont de posibila opoziție a concurenților la care strategia ar trebui să fie durabilă.

Tendința de integrare poate servi drept bază pentru menținerea stabilității dezvoltării sectorului de servicii. În același timp, integrarea întreprinderilor de servicii nu trebuie neapărat să fie organizată. În acest caz, relațiile dintre participanți sunt construite pe baza unor acorduri de contracție, contracte de furnizare, vânzări și alte relații economice. Dacă integrarea are un management centralizat, atunci întreprinderile sale operează pe baza independenței juridice complete, cu transfer parțial de funcții către întreprinderea-mamă. Integrarea, care generează relații organizaționale, tehnice și economice stabile și pe termen lung între întreprinderi, reprezintă o formă de organizare a producției și a managementului.

5. Principalele caracteristici ale serviciilor de curierat sunt, pe de o parte, furnizarea acestora pentru o perioadă limitată de timp și, în al doilea rând, livrarea parcelor de către reprezentantul societății - curierul. Pentru a rezolva problemele apărute în practică, este necesar să se introducă conceptul de "servicii de curierat". Stabilirea, a masei și dimensiunii maxime a trimerii de către operatorul nestatal de servicii poștale, este necesară pentru delimitarea serviciilor de curierat de serviciile care transportă mărfuri.

6. Cercetarea structurală efectuată a pieței serviciilor poștale a condus la concluzia că piața serviciilor poștale ca obiect de reglementare reprezintă un complex reglementat de norme statale:

- de relații publice, legate realizarea pe baza concurenței persoanelor fizice și juridice, a activității de întreprinzător în primirea, prelucrarea, transportul (transferul), livrarea (înmânarea) trimerilor poștale;

- de relații publice, legate de realizarea organizării serviciilor poștale în afara concurenței, cu dreptul exclusiv de a furniza servicii poștale publice în cadrul pieței studiate, datorită efectului de scară la furnizarea acestor servicii, care sunt esențiale și pentru care cererea nu depinde de

modificările prețurilor pentru aceste servicii (prestarea acestor servicii în condițiile monopolului natural).

3. DIRECȚIILE PRINCIPALE DE SPORIRE A EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI AFACERILOR SUSTENABILE ÎN DOMENIUL SERVICIILOR POȘTALE

3.1. Elaborarea tehnologiilor de asigurare a sporirii eficienței în managementul serviciilor afacerilor sustenabile.

Una dintre cele mai importante convingeri, la care au ajuns antreprenorii de-a lungul anilor de reforme, este nevoia unei lupte active pentru consumator, pentru viitorul întreprinderii, deoarece în competiție întotdeauna câștigă cel care nu numai că îi pasă de organizarea propriei sale producții, dar, de asemenea, posibilitatea de a stabili o cooperare reciproc avantajoasă cu furnizorii, clienții, instituțiile financiare și de credit, forme de asociații de afaceri conexe. Aceste structuri corporatiste integrate apar sub formă de societăți pe acțiuni, holding-uri, concernuri, consorții, grupuri financiar-industriale. Tendința de integrare poate servi drept bază pentru menținerea stabilității dezvoltării sectorului de servicii la nivel național. Un rol important în formarea și organizarea sistemelor de integrare ar trebui să se acorde aspectelor la nivel de sistem, care cresc pe măsură ce crește complexitatea sistemului.

Cu toate acestea, multe cerințe sub formă de principii sunt stabilite și formate numai atunci când se proiectează sisteme (care formează misiunea organizației, structura, asigură flexibilitatea structurii etc.), iar în procesul de funcționare aceste principii sunt optimizate [85]. Importante principii de organizare a structurilor integrate pot fi considerate o abordare sistematică, adică luarea în considerare a structurii formate din punct de vedere organizațional: relația tuturor subsistemelor sale, a sa ca un tot întreg cu mediul etc. În același timp, procesul de integrare realizează principiul globalizării dezvoltării sistemului, care constă în orientarea sistemelor socio-economice către competiția globală, dezvoltarea companiilor multinaționale și se manifestă prin proiectarea, funcționarea și dezvoltarea sistemelor tehnice, sociale și de producție.

Există diferite clasificări ale principiilor de organizare a structurilor și proceselor. Au fost formulat 13 principii ale organizației, principalele din care în formarea noilor forme organizaționale de întreprinderi prin integrare sunt următoarele [100]:

- principiul compatibilității componentelor sistemului cu diferiți parametri;
- principiul specializării ca etapă necesară în dezvoltarea formelor de experiență organizațională, ca modalitate de diferențiere a metodelor organizaționale;
- principiul unității și coerenței metodelor organizaționale;

- principiul continuității schimbărilor sistemelor, acțiunilor și contradicțiilor, conectarea sistemelor (conjugarea), intrarea componentelor unui sistem în altul (ingrezia), dezintegrarea sistemelor (deingrezia);

- principiul interdependenței componentelor în sistem, legătura acestora în sistem.

Principiul conexiunii în lanț, prezentat în proiectarea structurilor, constă în faptul că orice lanț de complex are loc prin link-uri comune, care formează legătura ce poate fi implementată în direcții diferite și cu o continuă schimbare a elementelor de legătură. În același timp, fiecare componentă poate avea orice conexiune cu alte componente în orice întrebări.

Formarea întreprinderilor mici în sectorul serviciilor diferă de întreprinderile mari și de asociații, prin factorii de producție care formează condițiile tehnologice de producție. Întreprinderile mici au o cantitate limitată de resurse financiare și de muncă, dar, datorită mobilității capacităților productive, ele au flexibilitatea de a reacționa la schimbările progresive în tehnologie. În ciuda avantajelor, întreprinderile mici și mijlocii au oportunități limitate de creștere economică. Prin urmare, există o îmbunătățire și o dezvoltare constantă a formelor organizaționale ale întreprinderilor bazate pe concentrare și integrare. Dacă întreprinderea a folosit pe deplin oportunitățile de creștere intensivă și de diversificare, atunci cea mai rațională acțiune pe piață este utilizarea oportunităților de creștere a integrării, care permite unirea structurilor diferitelor forme de proprietate.

În țările dezvoltate cu economii de piață, cele mai cunoscute forme de integrare sunt: corporații, holdinguri, consorții, conglomerate, concernri, carteluri, syndicate și trusturi. Cele mai răspândite au fost structurile corporative (corporațiile), ca organizații create pentru a proteja interesele și privilegiile participanților lor și care formează entități juridice independente. Corporației i se alătură proprietarii de capital printr-un mecanism de vânzare a acțiunilor. Organul de conducere al societății este stabilit de proprietarii capitalului și efectuează întregul complex de funcții pentru gestionarea activităților de producție și economice ale asociației. Cu toate acestea, întreprinderile din corporație sunt complet lipsite de independență și acționează pe piață în numele corporației. Corporațiile, care au trecut de hotarele țării și își desfășoară activitatea pe piața mondială prin filiale și societăți afiliate străine, se numesc corporații transnaționale. Dezvoltarea corporațiilor transnaționale, a cărei formare se bazează pe exportul capitalului de către corporații naționale mari, demonstrează intensificarea internaționalizării proceselor de integrare în economie. Structurile organizatorice de management ale unor astfel de corporații sunt legate de activitățile și caracteristicile procesului de funcționare. Sistemul de management (reprezentat de o structură de conducere superioară) are un caracter centralizat rigid. Însă, procesele inovatoare care au loc în companii și corporații, ce se exprimă prin

descentralizarea managementului, nu au cruțat nici corporațiile transnaționale, care, în ultimii ani, încearcă să pună în aplicare noi metode de management, delegând o parte din fostele funcții de nivel înalt de funcționare sale externe. În acest caz, principala parte în astfel de corporații sunt centrele de profit, adică niște unități autonome care mențin o evidență independentă a raportului dintre costurile suportate și încasările din vânzarea de produse, bunuri și servicii ale subdiviziunii sale. Uneori descentralizarea structurii de management se realizează prin crearea unor centre economice strategice în care sunt implementate toate funcțiile de planificare strategică și prognozare, luând în considerare analiza dinamicii pieței, cercetarea de marketing, competitivitatea produselor etc.

Însă, luând în considerare faptul, că descentralizarea a cauzat mobilitatea crescută a filialelor străine în procesul de luare a deciziilor, multe corporații au încă o structură verticală, cu o ierarhie rigidă și delegarea de autoritate de la managementul de top la cel mai mic.

Integrarea verticală permite corporațiilor să gestioneze toate domeniile de interes după etapele de producție și principala activitate a companiei. În unele corporații, este implementată cu succes structura de management matricială, deși mulți consideră că aceasta este prea greoaie.

În literatura privind organizarea și managementul, principalele tipuri de corporații multinaționale sunt considerate: multinaționale, internaționale, care au diferențe semnificative în principalele caracteristici. Atunci când o companie multinațională decide să-și extindă operațiunile în străinătate, selectează o anumită regiune (țară), luând în considerare factorii de resurse de producție și a forței de muncă, condițiile economice și financiare, starea infrastructurii în regiune; diverse tipuri de riscuri; structurile integrate multinaționale create pe această bază, determină politica financiară a companiei, dar oferă filialelor sale independență considerabilă în alegerea stilului de management și de soluționare a problemelor de producție și de piață (regionale) locale. În aceasta, împreună cu centralizarea unor resurse în consiliul principal, alte resurse sunt distribuite între filiale și sunt integrate ca urmare a interacțiunii lor. Majoritatea țărilor și regiunilor specifice sunt interesate de investițiile străine și stimulează atragerea acestora, prezentând beneficii fiscale și reduceri în faza inițială a funcționării companiilor străine. Formarea corporațiilor internaționale face posibilă îmbunătățirea situației pe piața muncii din regiune, angajarea personalului și a managerilor în filialele locale este efectuată de compania din regiunea în care operează și este situată sucursala. Acest lucru contribuie la creșterea capacității filialei de a se autogestiona, a reduce costurile de transport și a implica personalul în cultura locală. Companiile internaționale sunt interesante pentru studiul structurilor integrate, având o vastă experiență în dezvoltarea organizațională, în managementul eficient al

întreprinderii, combinând integrarea internațională a producției și flexibilitatea managementului local. Acest lucru se datorează faptului că se bazează pe:

- interdependența resurselor și funcțiilor unităților organizaționale;
- un set de mecanisme eficiente de integrare a interacțiunii acestora;
- susținerea corporativă și o strategie de management gândită la scară globală.

Realizarea interacțiunii și interdependenței între unitățile de afaceri se datorează experienței și cunoștințelor, care, în ultimii ani, sunt supuse unor cerințe speciale, întrucât de conducerea competentă și calificată a corporațiilor depinde eficiența funcționării și dezvoltării acesteia.

În ultimul sunt observate noi tendințe în dezvoltarea structurilor integrate: cvasiintegrarea sub formă de rețele industriale sau de rețele de organizații industriale, care reprezintă media dintre piață și coordonarea ierarhică a acțiunilor. În același timp, limitele apartenenței la rețea nu sunt constante, ele sunt formate și ajustate ca rezultat al interacțiunii. Principiul fundamental al modelului de rețea este faptul că firma individuală depinde de resursele controlate de alte companii, accesul la informație, tehnologie, materii prime și alte resurse numai fiind incluse în rețeaua cu companiile care controlează aceste resurse. Formarea rețelei de organizații sugerează că, în unele cazuri, nu există nici o structură de piață clar definită și limite clare ale întreprinderilor și există diverse modificări în nivelurile cvasi-reglementate ale relațiilor de piață. Metode de evaluare a structurii cvasiintegrate financiare și economice ar trebui să aibă specificul său și să includă nu numai performanța financiară, dar, de asemenea, efectul de integrare și de partajare a diferitelor resurse.

Astfel, apariția unor structuri complexe integrate de producere prezintă exigențe ridicate privind principiile, metodologia și metodele de formare a acestora, ceea ce necesită studiul economic, informațiile și aspectele sociale ale funcționării și dezvoltării acestora, precum și dezvoltarea politicii de abordare la crearea unui sistem de monitorizare ca bază informațională și analitică a organizațiilor integrate de guvernare. Pe măsură ce se dezvoltă forma de proprietate pe acțiuni, se creează anumite drepturi și puteri, care sunt folosite de proprietarii resurselor de producție, care formează un set de forme de control asupra activităților asociației. Gestionarea acumulării de capital are legătură directă cu controlul asupra activităților întreprinderii, consolidarea controlului și a dezvoltării asupra formelor corporative de management. Guvernarea corporatistă, în sens larg, poate fi privită ca un proces de exercitare a puterii de către entitățile de afaceri, ce iau decizii în cadrul relațiilor de proprietate bazate pe capitalul existent.

Atunci când se creează o structură integrată efectivă în sectorul serviciilor, în special de importanță regională, devine necesară formarea unui sistem de interacțiune nu numai cu

corporațiile interne, ci și cu statul, care ar trebui să se îndrepte spre asigurarea funcțiilor generale ale reglementării de stat a activităților structurii integrate.

Specificarea priorităților se realizează prin interacțiunea ministerelor corespunzătoare cu corporațiile de bază, cu centrele științifice și analitice. Al doilea nivel de prioritate detaliată se face de către serviciile corporative (analitice și de marketing), devine ieșirea la prioritățile de nivelul trei și este esențială pentru formarea pachetului de propuneri pentru programe regionale, programe de investiții corporative pentru dezvoltare.

Cel mai relevant în domeniul stimulării eficacității structurilor integrate este dezvoltarea și implementarea:

- mecanismului principiilor contractuale de interacțiune și cooperare între corporații și stat;
- sistemului de criterii pentru clasificarea structurilor corporative ca domenii prioritare pentru dezvoltarea producției;
- algoritmilor pentru evaluarea eficacității măsurilor guvernamentale de reglementare.

Conformitatea activității unei companii integrate cu direcțiile prioritare de dezvoltare în sfera serviciilor ar trebui să determine primirea unor măsuri legale de sprijin de stat, caz în care se recomandă încheierea acordurilor cuprinzătoare cu privire la relațiile și responsabilitățile reciproce între societate și stat în persoana reprezentanților săi. Obiectivele principale ale creării de structuri și servicii integrate în sectorul serviciilor pot fi următoarele:

- coordonarea și protejarea intereselor economice și juridice ale participanților la integrare;
- creșterea stabilității financiare a întreprinderilor-participanți;
- creșterea nivelului de utilizare a capacităților de producție;
- reducerea costurilor;
- creșterea volumului de producție a serviciilor și a gamei acestora;
- activarea activității de inovare.

Alegerea formei organizatorice-economice a interacțiunii dintre întreprinderi este influențată de o serie de factori:

- interesele participanților la integrare unii față de alții (identice, interdependente, diferite);
- nivelul conductivității tehnologice;
- competitivitatea pieței serviciilor;
- specializarea întreprinderii pentru producerea de servicii.

Pe baza acestor factori, se poate alege forma interacțiunii și a modelului de integrare, la care se pot atribui următoarele:

- integrarea furnizorilor de servicii cu furnizorii pe bază contractuală;
- asocierea cu înregistrarea unei persoane juridice;
- societățile holding, care sunt inițiatorii integrării antreprenorilor în sfera serviciilor;
- parteneriat non-comercial - asocierea în scopul protejării și reprezentării intereselor participanților la integrare, asistență în activitatea inovatoare.

Pe baza sistematizării formelor organizaționale considerate, este posibilă alocarea celor mai răspândite relații industriale și a relațiilor dintre întreprinderile din sfera serviciilor din diferite ramuri ale industriei:

- pe bază contractuală, fără a combina resursele disponibile;
- pe bază contractuală pe termen lung, cu punerea în comun a unei părți din resursele financiare, materiale și de muncă ale participanților și integrarea producției de servicii (crearea de societăți mixte);
- sub un management unic (integrarea deplină a resurselor participanților la integrare).

Integrarea întreprinderilor de servicii nu poate avea un design organizațional. În acest caz, relațiile dintre participanți sunt construite pe baza acordurilor, contracte de furnizare, vânzări și alte relații economice. Dacă integrarea are un management centralizat, acestea funcționează pe baza independenței juridice complete, cu transferul parțial al funcțiilor către întreprinderea-mamă. Integrarea, care generează legături organizaționale, tehnice și economice stabile între întreprinderi, pe termen lung, este o formă de organizare a producției și a managementului.

În procesul de activitate a elementelor structurale stabile, are loc dezvoltarea lor, asociată cu apariția unor noi calități funcționale. La o parte din elemente, acest proces este însoțit de autodistrugere, care predetermină necesitatea și importanța interesului elementelor în formarea integrării. Un sistem de auto-organizare este capabil să sporească abaterile favorabile în funcționarea și dezvoltarea sa. Pentru procesul de autoorganizare, cele mai importante sunt: ordonarea sistemului și ordonarea spontană sub forma lipsei de influență a acțiunii de control extern. În procesul de ordonare, determinat de prezența și puterea conectării elementelor în sistem [128], trebuie să apară un efect sinergetic, care este necesar și suficient pentru auto-organizare. Cu toate acestea, tranziția către un nivel mai bun va avea loc numai atunci când intensitatea utilizării elementelor de importanță organizațională va fi suficient de mare pentru a reduce entropia și a le transfera într-o stare stabilă nouă. Acesta și reprezintă procesul de ordonare spontană. Acumularea de noi elemente și proprietăți ale sistemului se numește

bifurcare, adică aceasta este regenerarea sistemului, care poate duce la apariția unor noi calități pozitive ale dezvoltării acestuia. În acest caz, prezența inițiatorului autoorganizării (replicatorului), care determină calea de dezvoltare a sistemului, va avea o importanță deosebită (Figura 3.1.).

Un exemplu de sistem auto-organizat este antreprenorul ca purtător al unei funcții antreprenoriale, care este asociată cu autoorganizarea antreprenorului ca subiect activ al procesului economic. Auto-organizarea antreprenorului are loc într-un mediu de afaceri fără influență externă, în timp ce el se transformă într-un producător al unui anumit produs sau serviciu, furnizându-l ca urmare a activităților sale pe piață.

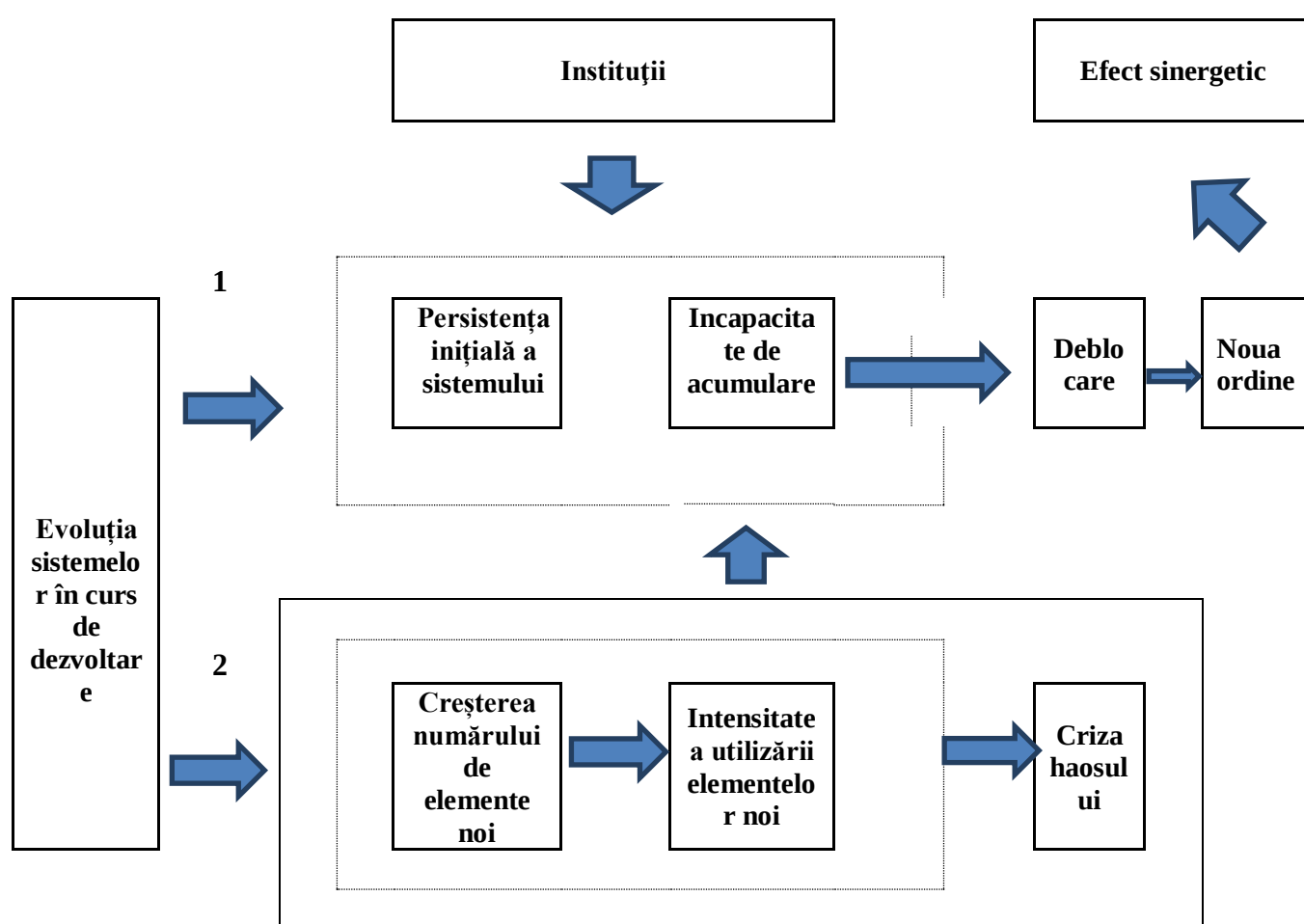


Fig. 3.1. Schema de un sistem autoorganizat: 1 - sisteme organizate; 2 – sisteme neorganizate.

Sursa:elaborată de autor

În același timp, funcția antreprenorială acționează ca principiu al autoorganizării, care poate fi exprimată în succesiunea acțiunilor care se desfășoară; generarea de idei, cercetarea mediului de afaceri, identificarea compatibilității, atragerea investitorilor, asigurarea unui management eficient al companiei create. Din punct de vedere teoretic, societatea este văzută ca

un sistem deschis, care este afectat de mediul extern și reacționează la acestea. Elementul în stabilirea și dezvoltarea efectivă a relației în interiorul firmei este încrederea, care este definită ca așteptarea, ce apare în cadrul unei comunități, că membrii săi se vor comporta onest, arătând dorința de înțelegere reciprocă, în conformitate cu normele recunoscute universal. Această abordare predetermină necesitatea introducerii unor elemente de "management evolutiv" în management, a căror sarcină principală este de a recunoaște tendințele auto-susținute, de a dezvolta cele pozitive și de a reduce cele negative [151].

Figura 3.2 prezintă schematic relația dintre nivelurile micro și macro. Echilibrul la același nivel se corelează cu «rutine» și entropia – cu nivelul de cultură corporativă, care este determinat cu posibilitatea de schimbare sub influența schimbărilor care au loc în mediul înconjurător.

Rezumând experiența globală de management corporativ, putem concluziona că resursa organizațională principală - managementul – s-a transformat în cadrul firmelor care au obținut succes în domeniul antreprenoriatului, într-un mecanism de management flexibil, axat nu numai pe schimbarea în mediul extern, dar, de asemenea, pentru a maximiza nivelul de încredere al relațiilor corporative.

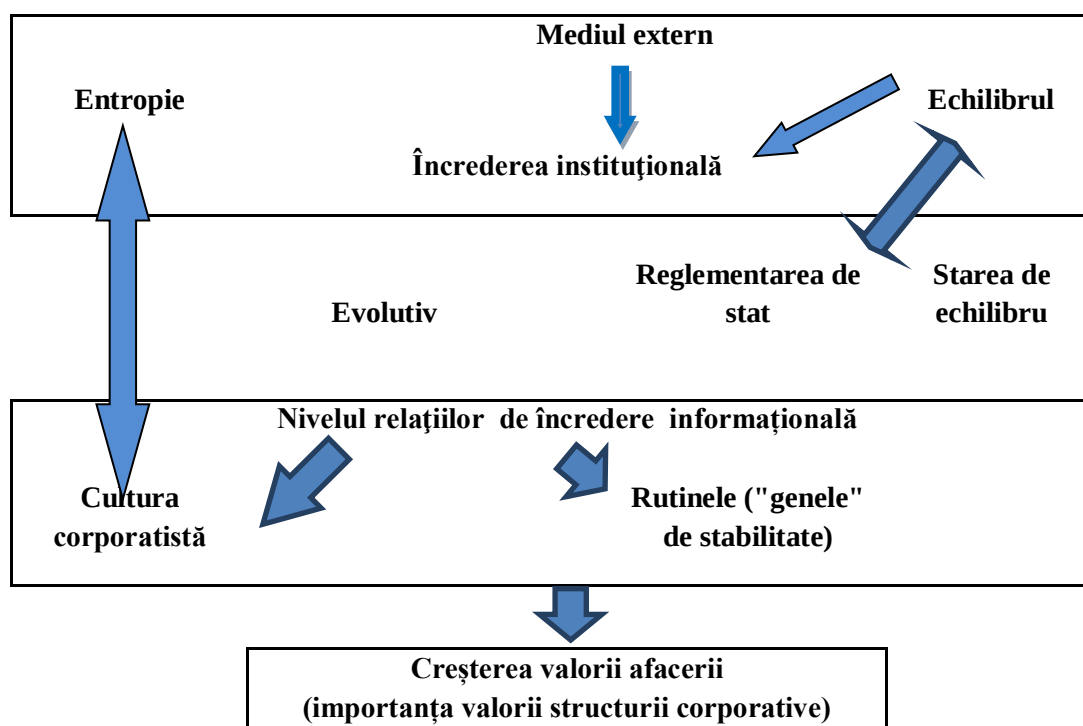


Fig. 3.2. Schema privind relația dintre nivelurile micro și macro.

Sursa: elaborată de autor

În prezent, experiența de management corporativ este reprezentată de trei dintre modelele sale: americane, germane și japoneze, de către fiecare dintre care compania protejează interesele membrilor săi. Principalele caracteristici ale modelelor de guvernare corporativă care determină nivelul mondial sunt prezentate în Tabelul 3.1.

Prin natura sa, managementul corporativ, unde importanța principală o are controlul corporativ reprezintă un set de oportunități de beneficiere din activitățile întreprinderilor, care este asociat cu interesul corporativ și creșterea cantității de capital necesară pentru reproducerea profiturilor în procesul de dezvoltare.

Tabelul 3.1.Principalele caracteristici ale modelelor de guvernare corporativă

Particularitatea modelului	Modelul american	Modelul german	Modelul japonez
Participanți	Aționari, directori, manageri	Bănci, forme, administratori	Bănci, guvern, aționari, manageri, aționarii individuali
Mecanismul de acțiune	Triunghiul managementului corporativ	Management bicameral	Hexagonul managementului corporativ
Deținătorii de acțiuni	40%- fonduri sociale, 30%- investitori individuali	60%- bănci și firme	39%- instituții financiare, 26% proprietari individuali, 24%- organizații non-financiare
Componența consiliului de directori	Directorii interni, independenți	Aționari și angajați	Participanți interni
Relațiile dintre participanți	Sunt strict determinate în baza unei monitorizări multilaterale a activității	Sunt orientate spre participanții principali (monitorizare bancară)	Sunt determinate strict în baza monitorizării corporative și bancare

Sursa: elaborat de autor

Cultura de soluționare a problemelor organizatorice și administrative care însoțesc orice afacere, definește modelul de management corporativ, ale cărui elemente sunt disponibilitatea unei baze juridice din experiența istorică a țării, situația sa economică, practica de comunicare în afaceri, definită de nivelul relațiilor de încredere. Realizarea eficacității relațiilor corporatiste este posibilă numai atunci când se iau în considerare condițiile de implementare a acestora, ceea ce presupune ca o astfel de organizație să-și asigure stabilitatea și continuitatea, dinamismul și flexibilitatea. Cultura corporatistă ca sistem de valori care reglementează relațiile interne și între firme este de o importanță deosebită pentru dezvoltarea guvernării corporatiste. Aceste valori

influențează creșterea volumului de servicii produse, ocuparea forței de muncă, distribuția veniturilor între profit, salarii și plăți către clienți externi, controlul corporativ este direct legat de interesul corporativ, care combină mai multe funcții-obiective de integrare a întreprinderilor participante. Interesul corporativ servește ca o formă de contract social care imbină resursele, abilitățile, oportunitățile și bogăția materială celor mai diverse persoane juridice și fizice. Guvernarea corporatistă ar trebui să asigure continuitatea intereselor corporatiste și să fie redusă la gestionarea capitalului social și a fluxurilor de proprietăți și resurse.

Pe de altă parte, relațiile în interiorul firmei au un caracter instituțional (Figura 3.3). Pentru instituțiile din cadrul aceleiași management corporativ sunt: adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, comisiile de lucru, trusturi și fonduri de pensii, contracte, acorduri, cultura corporativă, al căror conținut poate fi împărțit în instituții formale și informale. În centrul educației lor există reguli și condiții pentru realizarea anumitor drepturi. Aceasta se aplică contractelor dintre angajați și proprietari, proprietari și administratori, contracte care diferențiază competența și responsabilitatea. În același timp, instituțiile din cadrul firmei sunt tratate ca un mecanism de control prin contract sau relațiile contractuale, importanța lor crește o dată cu creșterea numărului de activități sau caracteristici, care intră într-un schimb de resurse, însoțită de creșterea costurilor de tranzacție.

Cultura organizațională ar trebui să fie atribuită și instituțiilor intracomunitare a managementului corporativ, semnificația economică a acestei instituții fiind mare, deoarece afectează cultura corporativă pentru stabilirea unui sistem eficient de comunicare, rezultând într-un volum considerabil și asocierea informațiilor schimbate între costuri. Toate problemele de management corporativ sunt, într-un fel sau altul, legate cu creșterea relațiilor de încredere la nivel de întreprindere: problema agenților, problema asimetriei informațiilor, problema responsabilității sociale.

Forma acționar corporativă a activității antreprenoriale reprezintă o modalitate instituțională de delimitare a proprietății de management, întrucât în cazul opus are loc îmbogățirea personală a conducerii din contul întreprinderii [130]. O astfel de abordare presupune necesitatea unei formări conștiente a mediului instituțional, care va contribui la dezvoltarea civilizată a antreprenoriatului. În acest sens, este necesară crearea unei noi păături de manageri și conducători, care ar înțelege necesitatea creșterii nivelului de implicare activă în procesul de dezvoltare a relațiilor din cadrul firmei, creșterii responsabilității sociale. Circumstanțele de bază a dezvoltării relațiilor corporative din interiorul firmei constă în următoarele:

- dacă angajații sunt și acționari (cu luarea în calcul a capitalului acționarilor);

- primesc oare angajații remunerații pentru rezultatele activităților lor;
- dacă participă angajații la gestionarea întreprinderii.

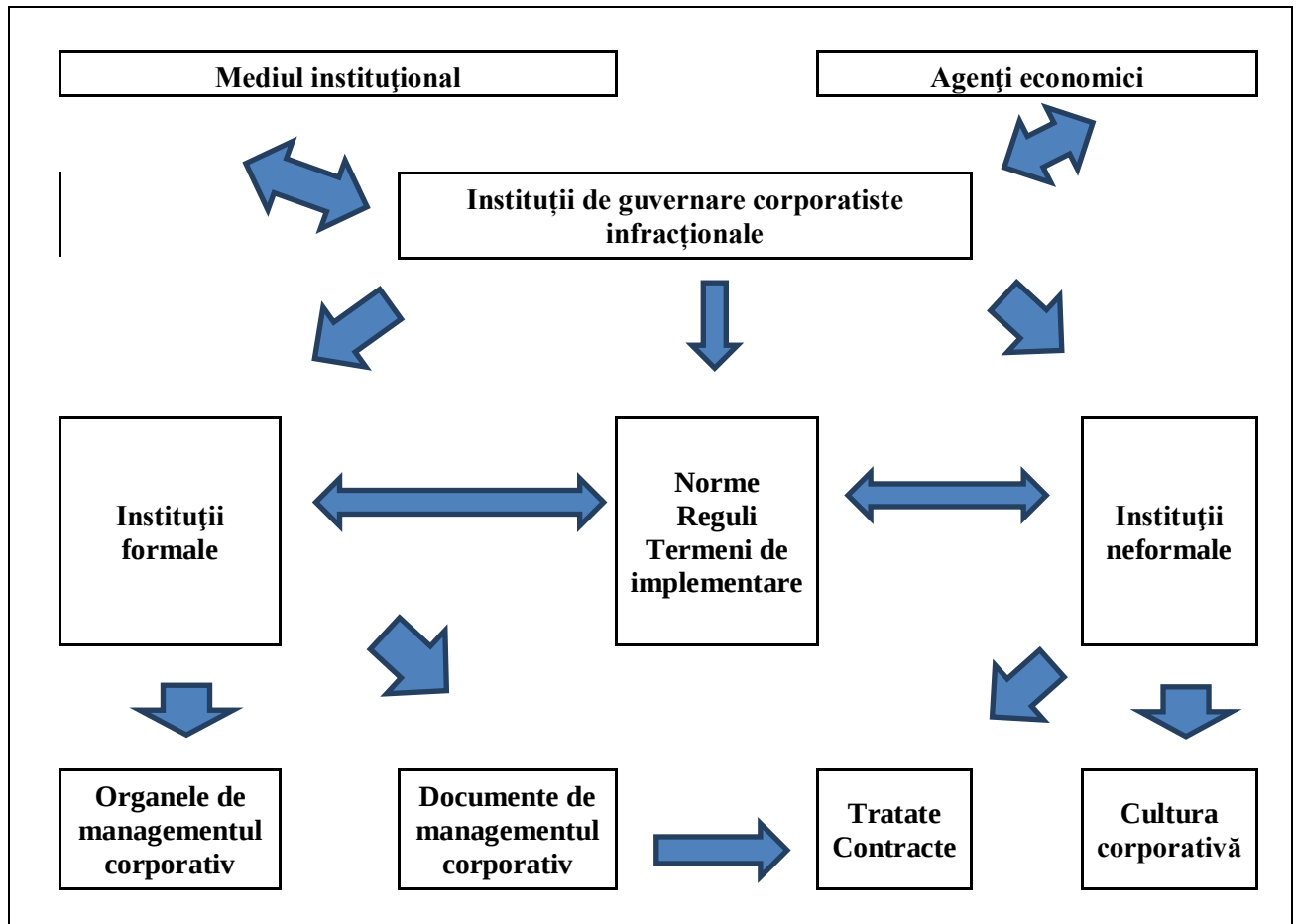


Fig.3.3. Structura instituțiilor cu managementul corporativ.
Sursă: elaborat de autor

Practic prin aceste circumstanțe se determină relațiile de încredere la nivel de corporație. Evaluarea eficacității managementului cu luarea în calcul a specificului modelului de management corporativ este determinat de creșterea prețului afacerii, care reprezintă obiectul managementului strategic. În același timp, prețul afacerii reprezintă obiectul interesului statului, ceea ce se manifestă prin susținerea ambițiilor întreprinderilor din sfera serviciilor, reglementarea de stat a activității de antreprenariat. Importanța întreprinderii datorită valorii sale (de rând cu prețul afacerii) este determinate și de transparența informațională și nivelul de încredere a relațiilor din cadrul firmei. Toți factorii care influențează importanța întreprinderii prin valoare, se divizează în externe și interne, care se rezumă la relații de încredere atât în interiorul firmei, cât și în afara lor.

În cazul în care întreprinderea a încălcat ierarhia intereselor corporative, angajați forma contractului social, unificarea abilități și resurse de diferite persoane fizice și juridice, există un conflict de interese. La prioritatea alegere a deciziilor de management depinde de respectarea intereselor corporative integrării individuale de întreprindere-petrecere.

Cultura antreprenoriala de management bazat pe rezultate, trebuie să depună eforturi pentru a îmbunătăți competitivitatea și atractivitatea pentru lucrători care se realizează prin restructurare a conducătorilor spre democratizare companiei, alocarea a proceselor de afaceri și dezvoltarea contabilității manageriale. În plus, ai posibilitatea de a evidenția culturii antreprenoriale în cultura corporativă și cultura de controlul corporativ.

Tabelul 3.2 prezintă structura culturii controlului corporativ, care este un sistem de relații între participanți, mecanismele interacțiunii acestora. Structura optimă a companiei determină nivelul ridicat al culturii corporative.

Tabelul 3.2. Structura culturii controlului corporative

Parametri de formare a structurii	Conținutul parametrului
1. Elemente constitutive.	Sistemul de corelații. Mecanismul de interacțiune.
2.Principiul de formare.	Delimitarea managementului. Informația adecvată cu privire la activitatea companiei. Protecția drepturilor investitorilor. Controlul eficient al managerilor din partea Consiliului directorilor. Respectarea normelor de drept corporativ.
3.Factorii-cheie ai succesului.	Încredere. Interes.
4.Tipul corespunzător de cultură corporativă.	Cultura participării. Cultura „Acționarilor”.
5.Participanții structurii corporative.	Acționarii (proprietari). Manageri. Angajați. Contragenți (investitori, clienți, furnizori). Instituțiile mediului extern.

Sursă: [146]

Astfel, eficacitatea de relații corporative internă este determinată de realizarea unui echilibru de interese și încrederii între părțile la structuri corporative. Intensificare a instituțiilor democratice cu guvernanta corporativă de servicii a afacerilor ar găsi sprijin privind schimbarea instituțională la nivel republican. Principalele elemente ale relațiilor corporative în domeniul serviciilor sunt: teoria evoluționistă de servicii de dezvoltare de economie, experiență în lume de menagementul corporativ, responsabilitate socială profil evaluare service corporative

instituționale se concentreze in-house corporative relatii, evaluarea a eficienței managementului având în vedere specificitatea modelului de guvernanta corporativă. Algoritm evolutiv bazat pe această abordare pentru a îmbunătăți relațiile interne corporative în sfera serviciilor.

După cum se menționează, esența fiecărui contract este determinate prin scopul său de bază, nu momentele ce însoțesc acest scop [151, 152]. Unul din semnele contractului pentru expedierea prin transport este specificul obiectului unui astfel de contract, care constă în faptul că toate serviciile prestate de către expeditor, sunt supuse unui singur scop- asigurarea transportării încărcăturii, ceea ce face diferența dintre contractele de acest fel și cele atribuite categoriei de contracte de prestare a serviciilor contra cost. Însă, obiectul celor din urmă constă în realizarea oricăror tranzacții și acțiuni, care nici nu se referă la activitatea de transport. Spre deosebire de aceasta, expedierea presupune prestarea serviciilor ce sunt direct legate de transportarea încărcăturii”. Scopul serviciilor de primire, transportare și livrare a trimerilor poștale, oferite de operatorul de stat, cât de companiile de curierat reprezintă asigurarea livrării trimerilor poștale la locul de destinație.

Conform legislației, sub noțiunea de contract de expediție prin transport se înțelege contractul, una din părțile căruia (expeditorul) se obligă, pentru remunerarea părții a doua (clientului - expeditorului sau destinatarului mărfii) să execute sau să organizeze prestarea serviciilor prevăzute în contractul de expediție. O astfel de formulare a obligației expeditorului atestă faptul că aici se au în vedere toate serviciile, inclusiv cele ce țin de acțiunile juridice și cele de facto. Astfel, principalele obligațiuni organizațiilor de transport și operatorilor de servicii poștale este realizarea operațiunilor de pregătire a încărcăturii sau trimerilor poștale (primire, sortare, împachetare etc.) de transportare, scopul principal al contractului fiind asigurarea transportării și livrării încărcăturilor sau trimerilor poștale la destinație.

Obiectul contractului de expediție (la capitolul obligațiilor expeditorului) reprezintă executarea sau organizarea transportării încărcăturii de către expeditor, conform traseului ales de către client sau expeditor. În calitate de servicii adiționale, în contractul de expediție poate fi stipulată și realizarea unor astfel de operațiuni ca primirea actelor necesare pentru export sau import, îndeplinirea formalităților vamale și de alt tip, verificarea cantității și stării încărcăturii, încărcarea și descărcarea sa, achitarea taxelor din numele clientului, păstrarea încărcăturii, primirea acestuia la punctul de destinație precum și realizarea funcțiilor și serviciilor prevăzute în contract.

3.2. Principalele direcții și organizarea contabilității manageriale eficiente în cadrul întreprinderilor poștale din Republica Moldova.

Contabilitatea managerială asigură managementul cu informația necesară pentru planificarea și controlul activității comerciale - de producție. Pe lângă acestea, contabilitatea managerială poate fi văzută ca un subsistem al evidenței contabile la întreprindere poștală, care include identificarea, măsurarea, colectarea, analiza, pregătirea, interpretarea, transmiterea și primirea de informații. Contabilitatea managerială asigură cu informație toate tipurile de management: operativ, tactic, strategic, economic, inovativ, corporativ, de soluționare a problemelor, provocat de factorii din mediul intern și extern. În Tabelul 3.3 sunt arătate semnele de clasificare a subsistemelor contabilității manageriale, care se diferențiază după realizarea funcțiilor contabilității manageriale, structurilor operativității, formelor de comunicații a contabilității manageriale și financiare.

Alegerea contabilității manageriale este determinată de un șir de factori, indicați în Tabelul 3.3, iar cu toate acestea, factorii tehnici, tehnologici și organizaționali sunt în mare măsură determinați de automatizarea contabilității manageriale, care, la rândul său, determină conținutul sistemului informațional al întreprinderii, datorită căruia se mărește volumul informațiilor cu privire la cererea față de anumite servicii, posibilitățile de vânzare. Metodele de contabilitate managerială sunt variate, la acestea se referă: inventarierea, documentarea, calcularea, evaluarea, gruparea, evidenței obiectelor, raporturile subdiviziunilor și întreprinderii în general. După nivelul de reglementare, de disponibilitate a informației ș.a., contabilitatea managerială se deosebește de cea financiară, întrucât contabilitatea financiară presupune egalitatea de bază (activele sunt egale cu capitalul și obligațiunile întreprinderii). Pentru contabilitatea managerială nu există o astfel de obligație. Funcțiile contabilității manageriale constau în următoarele:

- asigurarea tuturor managerilor cu informațiile necesare pentru analiză, control și luare a deciziilor manageriale;
- formarea informației care va servi ca mijloc de comunicații în interiorul firmei;
- analiza și evaluarea rezultatelor activității întreprinderii vizavi de atingerea obiectivelor de dezvoltare.

Tabelul 3.3. Particularități ale subsistemelor contabilității manageriale
în cadrul întreprinderii poștale

Particularități	Conținut
Realizarea funcțiilor contabilității manageriale.	Prezentarea informației necesare pentru managementul producerii serviciilor și luarea deciziilor manageriale cu privire la dezvoltarea întreprinderii; calculul prețului serviciilor și devierilor de la normele stabilite; determinarea rezultatelor financiare conform centrelor de responsabilitate.
Elementele contabilității manageriale după tipurile de activitate.	De furnizare, de producere, financiară, de marketing, de organizare, control.
Factorii de bază care influențează alegerea subsistemelor.	Economici, juridici. Organizaționali, tehnici și tehnologici.
Structura contabilității manageriale.	Evidența cheltuielilor, rezultatelor, analiza și luarea deciziilor.
Operativitatea contabilității.	Contabilitatea costurilor directe, standard-costing.
Caracterul complet al contabilității.	Evidența prețului, direct-costing.
Forma conexiunii contabilității manageriale și financiare.	Integrată, autonomă.
Nivelul de automatizare a contabilității manageriale.	Scăzut, mediu, ridicat.

Surse: elaborat de autor

O importanță deosebită în cadrul contabilității manageriale au procedurile de analiză a devierilor și utilizarea acestora la luarea deciziilor manageriale (devieri în veniturile de la realizarea serviciilor, normelor de cheltuieli etc.). La contabilitatea managerială, ca sistem intern de gestionare operativă a întreprinderii, se referă mai întâi de toate obiectivele managementului operativ curent al activității antreprenoriale. Centrele de responsabilitate în contabilitatea managerială apar în urma descentralizării și delegării responsabilității de la nivelurile superioare ale conducerii la cele inferioare.

Se evidențiază patru tipuri de responsabilitate în dependență de direcția controlului: centre de costuri, centre de venituri, centre de profit și centre de investiții, structura cărora poate

să nu corespundă cu structura sistemului de management. Structura informațională a sistemului centrelor de responsabilitate se bazează pe următoarele principii:

- alegerea ariei de responsabilitate a fiecărui centru, a parametrilor respectivi, care îi caracterizează obiectivele;
- personificarea documentației de plată și evidență, care asigură localizarea datelor cu privire la rezultatele activității fiecărui centru de responsabilitate;
- formarea responsabilităților managerului, care este obligat să prezinte raportul cu privire la rezultatele activității, formând calcule preventive pentru perioada vizată.

Informația ce caracterizează rezultatele activității centrelor de responsabilitate trebuie să fie oportună, regulată, simplă. Un astfel de sistem al contabilității manageriale conform centrelor de responsabilitate este utilă în cazul întreprinderilor medii, care produc servicii de o gamă largă. Acesta se integrează în sistemul de evidență contabilă prin sistemele de calcul analitic sau funcționează în paralel cu aceasta. În același timp, acesta are rol de sistem de semnalare în mecanismul managementului intern, în cazul unor indicatori necesari. Baza formării centrelor de responsabilitate o reprezintă subdiviziuni și întreprinderi separate, care controlează veniturile și costurile. Centrele de venituri, de regulă, nu sunt legate de activitatea de producere a întreprinderii. Centrele de investiții controlează investițiile, activele, veniturile și costurile. Aceasta poate fi orice subdiviziune a întreprinderii cu o responsabilitate anumită asupra activelor și obligațiilor. Feedback-ul în sistemul contabilității manageriale ține de informarea conducătorilor interesați în rezultatele activității antreprenoriale. Ierarhia acestui feedback în contabilitatea managerială are trei niveluri: operativ, tactic și strategic.

La trecerea informației de la nivelul operativ la cel strategic are loc reducerea volumului de informații (Figura 3.4).

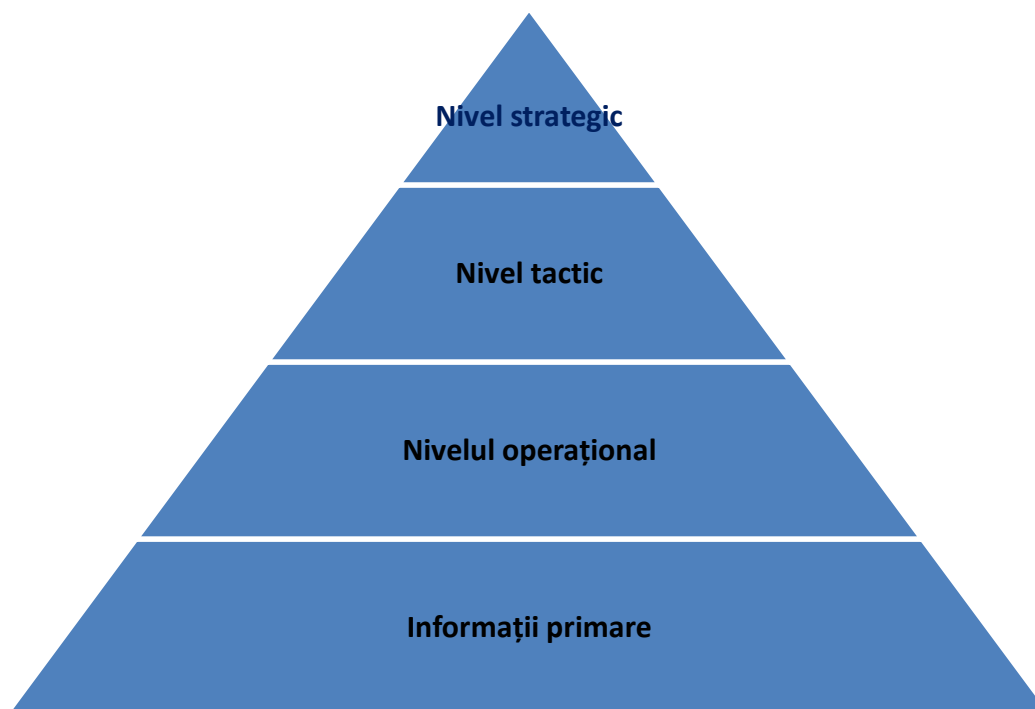


Fig.3.4. Ierarhizarea feedbackului în contabilitatea managerială.

Sursă: elaborat de autor

Schema organizațională a contabilității manageriale este determinată de elementele care asigură sistemul de evidență și control intern:

- ipotezele primite;
- activitatea curentă;
- scopurile activității;
- resurselor;
- planurilor.

Scopurile și planurile activității întreprinderilor și centrelor de responsabilitate se bazează pe diverse ipoteze. În activitatea curentă se reflectă eficacitatea sa, care, în procesul de contabilitate managerială este strict controlată. Raportarea managerială, ca totalitatea informației manageriale, reprezintă baza contabilității manageriale.

În același timp, raportarea internă este individuală și se deosebește prin următoarele: conținutul de informații, volumul de informații, termenele de prezentare, nivelurile de management, schimbul de informații, forme de prezentare.

Conform conținutului de informații, raporturile interne se divizează în raporturi-complexe, tematice și analitice; după termene- pentru o dată anumită și în măsura în care apar devieri în indicii de bază; după nivelul de management - operative, curente și sumare; după forma de prezentare - tabelare, grafice, textuale; după schimbul de informații - rapoarte, rapoarte

sumare. Calculele analitice în sistemul de contabilitate managerială țin de evaluarea devierilor în costuri și alți indici de raportare. Relațiile se divizează în câteva grupuri:

- care caracterizează calitatea utilizării activelor și a resurselor de muncă;
- care permit măsurarea și evaluarea rentabilității;
- care caracterizează lichiditatea și stabilitatea financiară.

Din multitudinea alternativă a rapoartelor analitice sunt alese doare cele mai importante pentru evaluarea activității de antreprenariat. Pentru realizarea contabilității manageriale este necesar un sistem informațional, ca mijloc de prelucrare a informației și realizare a calculelor analitice. Procesele care asigură lucrul sistemului informațional sunt prezentate în Figura 3.5.

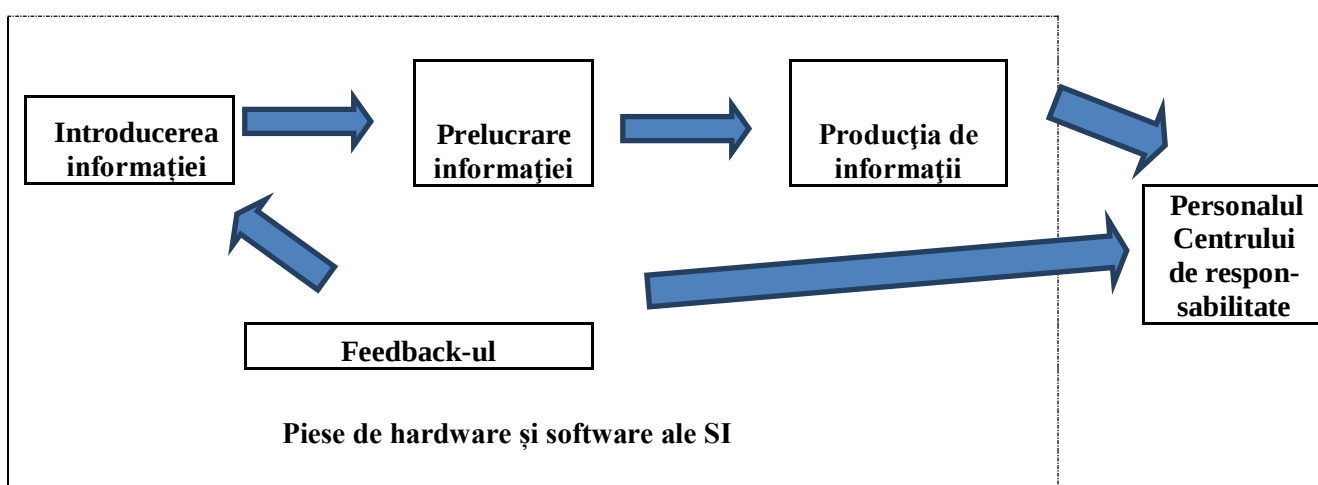


Fig. 3.5. Procesele din sistemul informatic.

Surse: elaborat de autor

Evaluarea eficacității în contabilitatea managerială este determinată conform criteriilor și indicilor ce au caracter cantitativ și calitativ. Criteriilor calitative pot fi atribuite:

- un nivel calitativ nou al sistemului de control intern;
- transparența contabilității pentru evaluarea riscurilor utilizatorilor raporturilor;
- posibilitatea realizării unui audit computerizat operativ și marketing.

Criteriilor cantitative țin de creșterea profitului din contul creșterii calității contabilității manageriale. Efectul economic depinde de creșterea vânzărilor de servicii, creșterii cifrei de afaceri a resurselor financiare.

Baza modelului managementului antreprenorial, în cadrul unei companii prestatoare de servicii, o formează trei funcții: marketing, finanțe, securitatea economică (ca distribuire a profitului obținut în urma activității de antreprenariat). Determinarea rezultatelor conform fiecărui tip de servicii prestate de întreprinderi, este însoțită de calculul rezultatelor conform

clienților, sectoarelor de realizare și alte semne de marketing în scopul determinării problemelor de dezvoltare ale companiei. Un rol important este conferit segmentului de activitate - evidența după segmentele, conform cărora sunt determinate rezultatele, măsurând veniturile și costurile în anumite perioade de timp.

De asemenea, în scopul controlului se realizează calculul rezultatului financiar total cu funcțiile de marketing intern și extern. Marketingul extern este necesar pentru determinarea raportului dintre preț, calitatea serviciilor și volumului serviciilor prestate pe piață (volumul vânzărilor), situația în regiuni, cererea și oferta concurenților. Marketingul intern asigură sistemul de management cu informațiile cu privire la situația în cadrul întreprinderii: cum sunt utilizate resursele pentru producere și comercializare, care subdiviziune a întreprinderii este mai rentabilă, care subdiviziune ale un termen scurt al cifrei de afaceri. O astfel de informație reprezintă baza managementului cheltuielilor și sinecostului, elaborării politicii de formare a prețurilor. Pentru organizarea producerii serviciilor, a unei interacțiuni de succes cu piața și obținerii unui efect economic maxim, nu este suficient de a deține resurse și de a le combina în mod corespunzător, este necesară o contabilitate managerială a cheltuielilor activității de antreprenariat, care nu se supun mereu evidenței stricte și evaluării de preț, cum ar fi costurile pentru tranzacții, care, în general, țin de colectarea informației cu privire la prețuri, primirea datelor despre preferințele consumatorilor, analiza informației despre concurenți, purtarea negocierilor și încheierea tranzacțiilor. În același timp, costurile pentru tranzacții poartă un caracter social, avantaje și pierderi, care apar în mediul extern, în urma activității antreprenoriale a companiei. Avantaje pot fi considerate modurile în care a crescut nivelul de trai al populației în rezultatul producerii unor noi tipuri de servicii, pierderi – poluarea mediului înconjurător. Costurile de tranzacții pot fi reale și efective, mărimea lor arată cât de eficient sunt utilizate instituțiile stabilite de către comunitate. De asemeni există costuri evidente și implicite, costuri sumare și medii, costuri de respectare a regulilor formale și a normelor neformalizate. Deosebit de mari sunt costurile de tranzacții la etapa inițială a activității antreprenoriale, în măsura devenirii și dezvoltării acestea scad, iar profitul întreprinderii crește. Trebuie de menționat și faptul că deseori, toate costurile de tranzacții pentru o anumită perioadă de timp este imposibil de calculat, acestea pot fi substanțial micșorate, dar ele nu pot fi nule. Cu cât importanța acordată schimburilor tranzacționare care însoțesc orice proces economic este mai mare, cu atât mai mare este economisirea pe costurile de tranzacții, ceea ce duce la obținerea unui profit și mai mare. În contextul a tuturor caracteristicilor costurilor de tranzacții, principala problemă în calculul lor este lipsa unor metode științifice de măsurare a acestora. În general, aceasta ține de imperfecțiunea sistemelor de control contabil și managerial, precum și de inadaptarea acestora la

reflectarea operațiilor ce provoacă costuri de caracter tranzacțional. În legătură cu aceasta, costurile de tranzacții, caracteristice întreprinderilor prestatoare de servicii, pot fi divizate în următoarele grupuri:

- costurile de amploare a schimburilor, reducerea cărora se datorează de încheierea acordurilor și contractelor de către întreprindere, stabilirea unei relații pe termen lung și stabil;
- costuri de informare ca sumă a tuturor costurilor suportate de societate pentru a-și extinde prezența pe piață (serviciile de plată; costuri reprezentative, taxe vamale, costurile de publicitate, etc.), precum și pentru a determina cea mai favorabilă alegere a factorilor pieței (costurile de angajare a personalului, plata serviciilor de management altor întreprinderi etc.);
- costurile de izolare, ca diferență între valoarea profitului întreprinderii atunci când se utilizează toți factorii de producție cu productivitatea maximă și profitului obținut efectiv în perioada de raportare;
- costurile de comportament oportunist al agenților de piață (suma daunelor directe și a pierderilor suferite de societate pentru neîndeplinirea obligațiilor financiare atât a contrapărților și obligațiilor proprii), a căror reducere este garantată de aranjamente instituționale și obligă organizațiile să respecte regulile. Acestea includ: amenzile plătite, penalitățile; cheltuieli curente, finanțarea cărora se efectuează în detrimentul profitului întreprinderii; valoarea numerarului și costului pentru materiale, retrase din cifra de afaceri de către proprietarii întreprinderii pentru nevoi personale; plata serviciilor notariale și juridice, cheltuieli de securitate; plăți pentru asigurarea voluntară.

Gama posibilităților de calculare a costurilor tranzacției și evaluarea eficacității este destul de largă, deoarece atunci când se aplică, se determină cantitatea caracteristicilor, în conformitate cu care se stabilește potențialul utilizat de întreprindere, capacitatea sa de adaptare, condițiile de piață. Costurile de tranzacție ridicate reprezintă principalul motiv pentru existența unei afaceri în umbră (costuri de înregistrare, persoană juridică, obținerea de licențe, deschiderea unui cont bancar, obținerea adresei juridice etc.). Gestionarea costurilor de tranzacție este de a reduce nivelul lor, bazându-se pe descentralizarea funcțiilor de management, utilizarea de franciză, integrarea verticală.

Algoritmul de gestionare a costurilor tranzacțiilor în procesul de creare a structurilor integrate de tip business în sectorul serviciilor este prezentat în Figura 3.6.

Gestionarea costurilor de tranzacție constă în optimizarea structurii activității antreprenoriale în contextul centrelor de profit și de cost și compararea costurilor reale și planificate între ele. La identificarea cauzelor de abateri în valorile costurilor planificate de la cele reale se efectuează de căutarea și punerea în aplicare a rezervelor de reducere a costurilor.

Economisirea acestor costuri ascunse este atât un factor extern, cât și un factor intern care afectează profiturile. Conținutul său este determinat de o varietate de relații personale care reglementează activitățile de afaceri.

În psihologie, tranzacția este definită ca interacțiunea stărilor de ego a două persoane care intră în comunicare [130]. Prin această abordare se poate vorbi despre importanța "personalității economice", care se manifestă în activitatea și comunicarea mai multor indivizi. Din punct de vedere a modelului neoclasic al comportamentului participanților(indivizilor) pe piață este determinat de următoarele elemente: obiectivitate, raționalitate, utilitarism, empatie și încredere [143].

Comportamentul utilitar al oamenilor implică utilitatea maximă a propriilor activități, care este un lucru deosebit de important pentru participantul la tranzacții într-o economie de piață. Empatia este abilitatea de a vă pune în locul altui participant la tranzacție, abilitatea de a obține încrederea oamenilor. Aceste calități îl ajută pe antreprenor ca persoană economică să reușească în activitățile sale. Potrivit mai multor oameni de știință din domeniu, antreprenorul trebuie să posede abilități extraordinare de persuasiune și de previziune, flexibilitatea și capacitatea de a comunica cu alte persoane, să se afirme în mod constant, căutând să își atingă scopul, în ciuda obstacolelor și limitărilor.

Organizarea susținerii activității antreprenoriale în sfera serviciilor ar trebui să fie efectuată de autoritățile executive la nivel regional, municipal, la nivelul firmelor, sub formă de compensații speciale. Structura statului pentru susținerea dezvoltării sectorului de servicii se află lângă astfel de forme bine cunoscute de reglementare indirectă ca cea unică, monetară și bugetară, și este inclusă în sistemul general al politicii economice de stat ca un instrument deplin și cu drepturi depline pentru implementarea sa. Activitățile comisiilor regionale pentru dezvoltarea sectorului de servicii includ:

- sprijin financiar direct pentru întreprinderile mici și mijlocii din sectorul serviciilor - furnizarea de credite cu dobândă redusă și garanții guvernamentale de împrumuturi; plasarea hârtiilor de valoare;
- sprijin direct la formarea managerilor în centre specializate și la locurile de muncă;
- consultanță directă prin furnizarea și plata serviciilor de consultanță și de proiectare: consultanță juridică pentru înregistrarea întreprinderilor și organizațiilor; căutarea organizațională și financiară și recomandările potențialilor investitori; pregătirea planurilor de afaceri; asigurarea consultanței de marketing; ajutor în analiza fluxurilor de numerar și optimizarea plăților fiscale; realizare unei părți a dezvoltării tehnologice; clarificarea documentelor financiare și juridice oficiale;

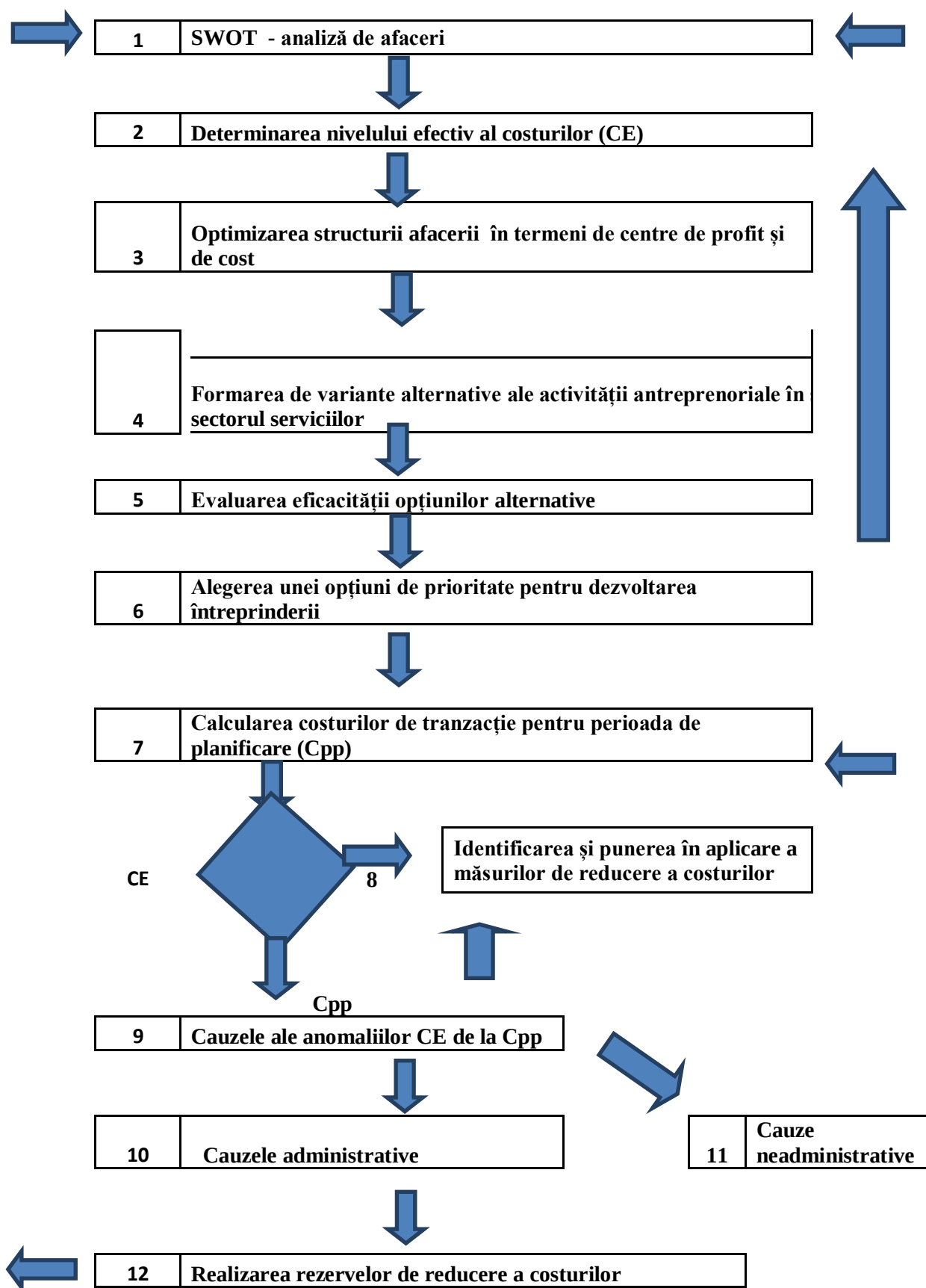


Fig. 3.6. Algoritmul de gestiune a costurilor.
Sursă: elaborat de autor

- furnizarea de asistență economică administrativă sub formă de chirie preferențială a locațiilor, deschiderea unui cont bancar și întreținerea acestuia etc.

În același timp, este foarte important sprijinul realizat prin programele menite să îmbunătățească poziția competitivă a fiecărei zone prin dezvoltarea industriilor de servicii cu o varietate de produse, care ajută la îmbunătățirea calității vieții populației acestor teritorii și potențialul economic în general.

În cadrul acestor programe-țintă, proiectele specifice pot fi implementate în conformitate cu următoarea schemă: dezvoltarea programului în sine și alocarea resurselor financiare; identificarea obiectivelor - cheie, membrii echipei, colectarea de informații și de evaluare, decizia programului proiectului, crearea unor structuri organizatorice, și altele. Sprijinul, în acest caz, ar trebui să fie furnizat și întreprinderilor care deja funcționează și celor nou create, iar gradul de concesionalitate al programului depinde de compoziția și necesitatea urgentă de a impune de întreprinderile din regiune care produc anumite tipuri de servicii.

Implementarea eficientă a programelor pentru dezvoltarea sectorului de servicii necesită structuri speciale de coordonare, care trebuie să îndeplinească funcțiile de informare rapidă a administrației regiunii; implementarea politicii de personal; controlul asupra stării economice a întreprinderilor și a serviciilor și alocării fondurilor alocate; interacțiunea cu autoritățile regionale și elaborarea de propuneri pentru utilizarea și dezvoltarea potențialului întreprinderilor de servicii. În același timp, principalele obiective ale structurilor de coordonare sunt: coordonarea lucrărilor privind crearea și implementarea programelor de dezvoltare a sectorului de servicii; stimularea întreprinderilor și serviciilor etc.

La elaborarea principiilor de participare a structurilor de stat în sprijinirea întreprinderilor și antreprenorilor din sectorul serviciilor, este necesară consecutivitatea și completitudinea schemei de relații.

Ca garant principal al echilibrului intereselor de stat și întreprinderilor de servicii pot acționa organizațiile obștești, care combină oficial toți reprezentanții ai acestei sfere (sau unele ramuri ale sale), care nu numai că asigură integritatea participanților, dar, de asemenea, stimulează participarea lor la dezvoltarea politicilor publice și a soluțiilor reciproc avantajoase. Aceste organizații publice trebuie să aibă acces direct la organele publice de toate nivelurile.

Perfecționarea mecanismului de reglementare de stat a dezvoltării sectorului de servicii trebuie realizată în baza analizei direcțiilor și tendințelor sale de dezvoltare în țară. Cu toate acestea, formarea și extinderea funcțiilor economice a statului este direct legată de necesitatea unor transformări în managementul sectorului de servicii, întrucât acesta se caracterizează ca

având un spectru larg de forme a întreprinderilor active, o structură complexă a sistemului de management, diferențe substanțiale în specificul serviciilor prestate.

3.3. Contractul de prestare a serviciilor poștale, ca direcție de creștere a eficienței managementului afacerilor sustenabile.

În managementului afacerilor sustenabile unul dintre instrumentele importante pentru reglementarea relațiilor publice este contractul.

Contractul este una dintre modalitățile de acord asupra schimbului de puteri și a protecției acestora, rezultatul unei alegeri conștiente și libere a persoanelor în cadrul instituțional specificat. Figura 3.7 prezintă clasificarea contractelor persoanelor fizice incluse în cadrul economiei instituționale.

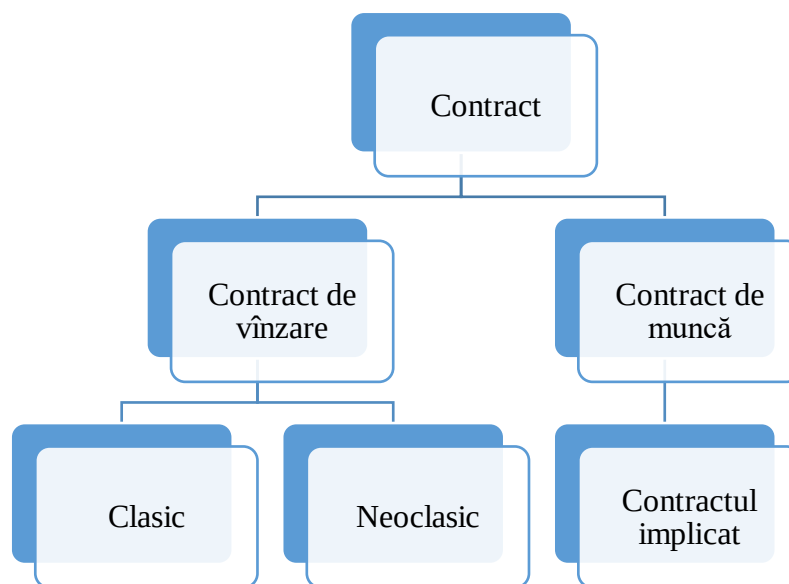


Fig.3.7. Clasificarea contractelor de personalitate.

Sursă: elaborat de autor

Contractul neoclasic combină elementele contractelor de închiriere și vânzare. În lucrarea [141] s-a constatat că un astfel de contract permite să neaderăm la scrisoarea sa în cazul unor circumstanțe neprevăzute. Tabelul 3.4 prezintă caracteristicile comparative ale acestor tipuri de contracte, exemple care pot fi, respectiv, contractul de vânzare, franciza, contractul dintre angajator și salariat.

Fiecare dintre tipurile de contracte are propriile costuri de tranzacție, ceea ce determină necesitatea de a alege tipul de contract care implică costuri minime. Principalii parametri de comparație a contractelor pot include: disponibilitatea procedurilor legale de soluționare a conflictelor, dacă participanții au convenit la adaptarea tranzacției la circumstanțe neprevăzute,

etc. Cu toate acestea, există mai mulți factori a nivelului optim al unui contract pentru o anumită tranzacție, care pot include: specificitatea activelor, incertitudinea, complexitatea. Specificitatea activelor este legată de dificultatea găsirii unui înlocuitor. Orice modificare a părților contractului conduce la o creștere a costurilor de tranzacție, iar specificul unui activ depinde de ușurința cu care utilizatorii pot găsi alternative, fără a compromite utilizarea sa [146]. Creșterea gradului de specificitate a oricărui tip de activitate (proces, investiții de capital uman, etc.) crește motivația de a încălcare a contractului și crește atractivitatea utilizării relațiilor de putere ca obligațiuni de performanță [122].

Tabelul 3.4. Caracteristici comparative ale tipurilor de contracte

Carateristica părților contractului	Clasic	Neoclasic	Implicit
Relațiile dintre părți.	Ușurința de găsim a alternativei fiecărui participant. Rezultatul nu depinde de componența participanților, părțile păstrează autonomia totală.	Nivel înalt al dependenței reciproce a părților contractului, în vederea dificultăților de găsim a alternativei egale. Părțile păstrează autonomia.	Dependența bilaterală a participanților tranzacției: rezultatul depinde în totalitate de capacitatea lor de activitate comună. Delegarea dreptului de control a activității.
Forma contractului.	Standard, unde sunt negociate toate detaliile realizării contractului.	Este elaborată exclusiv pentru tranzacție. Contractul nu este specificat în totalitate, lăsând loc pentru corectări.	Dispozițiile de bază ale contractului pot să nu fie specificate. Contractul se rezumă la transmiterea dreptului de control de la o parte – celeilalte părți.
Perioada pentru care se semnează contractul.	De scurtă durată.	De durată medie	Perioada valabilității contractului nu este stabilită.

Modul de adaptare la circumstanțele neprevăzute.	Reîncheierea contractului cu noi condiții.	Negocieri, stabilirea în comun a pozițiilor, cedări reciproce	Supunere a unei părți a contractului prin altă decizie.
Stimularea îndeplinirii condițiilor contractului.	Puternice: remunerarea părților ține de executarea unor sarcini concrete, fixate în contract.	Medii: utilizarea doctrinei de îndreptățire, ce permite părților să se refere la circumstanțe neprevăzute, în calitate de obstacole în îndeplinirea obligațiilor.	Slabe: una dintre părți ale contractului primește o remunerare fixă pentru însăși faptul de delegare a dreptului de control.
Sanțiuni pentru neexecutarea condițiilor contractului.	Legale, fixate în contract.	Pierderea reputației, create în perioada de interacțiune îndelungată a părților.	Impunerea unei penalități administrative, condiții mai puțin avantajoase de compensare pentru delegarea dreptului de control.
Instanța în care sunt permise conflictele.	Judecată, limitarea de informații.	A treia parte (curtea de arbitraj), limitarea împuternicirilor, care sunt delegate unei părți terțe.	Soluționarea disputelor în baza utilizării puterii. Retragerea dreptului de delegare a controlului

Sursă: elaborat de autor în baza lucrărilor [122, 128, 151].

Incertitudinea care însoțește punerea în aplicare a contractului se referă la eficiența determinată de valoarea costurilor la încheierea contractului. În procesul de creștere a incertitudinii, crește și influența tipului implicit de contract. În același timp, un grad înalt de incertitudine în condițiile pieței face ca armonizarea bilaterală și tripartită să fie inefficientă: atunci când dezvoltarea activității antreprenoriale este amenințată, este dificil să se aibă în vedere interesele partenerului.

Complexitatea tranzacției, determinată de structura și competențele părților, afectează încheierea contractelor. Cele mai grave tranzacții sunt benefice pentru încheierea unui contract neoclasic. Cu toate acestea, trebuie de reamintit faptul că la încheierea tranzacțiilor și a contractelor inițiativa o ia o personalitate economică (antreprenor), care este în mod necesar

destinată succesului. Cu alte cuvinte, personalitatea economică este un fel de model de management rațional.

Relațiile contractuale care apar pe piața serviciilor poștale din Moldova, necesită o atenție deosebită, în special în perioada de formare a unei piețe competitive, deoarece acestea formalizează relațiile economice și necesită o reglementare clară și lipsită de ambiguitate.

Contractele intermediază toate etapele producției poștale și, în cele din urmă, sunt necesare pentru satisfacerea nevoilor utilizatorilor de servicii poștale. Contractul are o importanță excepțională pentru a oferi o abordare individuală a reglementării legale, luând în considerare diversitatea tuturor factorilor existenți. Aceasta determină o creștere a rolului contractului ca una dintre formele general recunoscute de reglementare a relațiilor de proprietate în domeniul comunicării poștale.

Odată cu formarea relațiilor de piață, pe lângă întreprinderile de telecomunicații de stat, entitățile private au devenit operatori de servicii poștale nestatale, specializate în principal în furnizarea de servicii de curierat expres (servicii de curierat).

În plus, pentru comunicarea poștală sunt caracteristice o serie de tendințe în dezvoltarea relațiilor contractuale. În primul rând, este apariția unor noi obiecte de relații, în special, „produse prin poștă“, servicii, care combină tehnologia poștală tradițională contractuale cu cele informaționale și care permit poștei de a îndeplini funcția sa inerentă - livrarea (e-mail, e-commerce, plăți electronice, etc.); transferurile electronice de bani etc. În acest context, varietatea contractelor din domeniul serviciilor poștale a crescut considerabil.

Bineînțeles, în aceste condiții, sistemul de contracte în cadrul serviciului poștal dobândește o importanță deosebită, ceea ce permite alegerea liberă a contrapartidei și determinarea termenilor contractului prin acordul cu acesta. Sistemul de contracte devine nucleul unui mecanism de piață, completat de alte metode de reglementare.

Pe baza structurii pieței serviciilor poștale, sunt utilizate diferite modele contractuale pentru formalizarea relațiilor economice care se dezvoltă atât pe piața de consum a serviciilor poștale, cât și pe piața de producție.

Pe piața de consum a serviciilor poștale, între operatorul și consumatorul de servicii poștale se formează tranzacții și obligațiile apărute pe această bază, care, în mod legal, înregistrează relații economice pentru primirea, prelucrarea, transportul (transferul), livrare (înmânare) a trimiterilor poștale. Cu alte cuvinte, principalul contract pe piața de consum este un contract de furnizare a serviciilor poștale.

Relațiile obligatorii pe piața de producție a serviciilor poștale se caracterizează prin faptul că acestea apar între operatorul poștal și subiecții care contribuie la funcționarea pieței, în ceea

ce privește producerea de servicii poștale. Printre contractele de pe această piață se poate face referire la contractul de transport al articolelor poștale cu organizațiile de transport feroviar, rutier, aerian, un acord de aderare la rețeaua de telecomunicații, etc.

Pentru a putea califica mai bine contractele încheiate pe piața serviciilor poștale, este necesar să le sistematizăm. Această clasificare se bazează pe clasificarea relațiilor publice pe piața serviciilor poștale realizate în acest studiu.

Contracte încheiate pe piața de consum a serviciilor publice de poștă:

1. Contracte de prestare a serviciilor:

a) Contract de furnizare a serviciilor publice de poștă. Subiecții acordului sunt operatorul al serviciului poștal și utilizatorul de servicii. Obiectul acordului este recepția, prelucrarea, transportul și livrarea corespondenței scrise, ale căror tarife și termene de livrare sunt reglementate de stat.

b) Contract de subscriere a periodicelor. Subiecții contractului sunt operatorul poștal (distribuitorul) și abonatul. Obiectul contractului este abonarea și livrarea de publicații prin abonament. Abonamentul la publicații periodice, în conformitate cu regulile de distribuire a publicațiilor periodice pe bază de abonament este o formă de diseminare a publicațiilor periodice, care include o serie de operații tehnologice, inclusiv acceptarea abonamentelor la aceste publicații, și, în cazul în care acest lucru este prevăzut în contractul de abonament, livrarea acestora.

c) Contract de deservire prin serviciul poștal. Subiecții contractului - atât operatorul de stat al comunicațiilor poștale, cât și compania de curierat. Conținutul serviciilor furnizate de operatorul poștal include atât livrarea poștei către organizațiile deservite, cât și primirea corespondenței de la aceștia pentru expediere. Contractul prevede că operatorul poștal și organizația deservită efectuează un schimb de poștă unilaterală (livrare) sau în ambele sensuri (livrare și primire).

d) Contractul de livrare a trimiterilor-expres internaționale. Subiecții acordului sunt operatorul de stat al serviciului poștal și cel al utilizatorilor de servicii.

e) Contract de prestare a serviciilor de curierat, furnizate de către compania de curierat. Obiectul acordului este recepția, prelucrarea, transportul și livrarea trimiterilor poștale "de la ușă la ușă": din mâinile expeditorului în mâinile destinatarului.

2. Cotractul de transmitere a proprietății:

a) Contract de utilizare temporară a unui căsuțe poștale de abonament (contract de chirie). În conformitate cu art. 19 din Legea privind serviciul poștal [7], utilizatorii serviciilor poștale au dreptul să primească trimiteri poștale și bani prin poștă utilizând celulele unei cutii poștale de

abonament. Căsuța poștală este o cutie specială cu celule blocabile instalate în unitățile de comunicații poștale, care sunt abonate pentru o anumită perioadă de către destinatari pentru primirea corespondenței. Furnizarea unei căsuțe poștale se face pe bază de plată.

b) Contractul de vânzare-cumpărare a semnelor de plată poștală de stat.

Contractele încheiate pe piața de producție a serviciilor de poștă publică:

a) Contractul de transport.

b) Contractul de distribuire a periodicelor.

Subiecții contractului sunt redacția sau editorul publicației tipărite și operatorul de servicii poștale (distribuitorul). Obiectul contractului este distribuirea, transferul și livrarea publicațiilor de abonament.

c) Acordul de agenție. Subiecții acordului sunt o companie de curierat (operator privat de servicii poștale) și un antreprenor individual. Obiectul acordului este executarea de către un antreprenor individual, în numele unei societăți de curierat, a acțiunilor legale și reale în numele și din contul primului pentru primirea, prelucrarea, transportul și livrarea trimiterilor poștale.

d) Contract de livrare a pensiilor, indemnizațiilor și altor plăți de desemnare specială. Subiectele acordului sunt organul teritorial al Fondului de asigurarea socială și organizarea serviciului poștal. Obiectul contractului este livrarea pensiilor, prestațiilor și a altor plăți la locul de reședință al pensionarului.

e) Contractul de închiriere a spațiilor situate în clădirile gărilor. În calitate de chiriaș al sălii se află organizația de comunicații poștale, în timp ce locatorul este așa-numitul proprietar al infrastructurii.

În studiul nostru, ne vom concentra pe analiza contractelor, care, în opinia noastră, sunt concepute pentru a avea cel mai mare impact asupra eficienței producției poștale, și sunt cele mai răspândite în acest domeniu: contractul pentru furnizarea de servicii publice de servicii poștale publice și contractul pentru furnizarea de servicii de curierat. Dar, înainte de a trece la studierea acestor acorduri, este necesar să insistăm asupra contractului pentru furnizarea de servicii poștale, care reprezintă un termen generic în raport cu contractul pentru furnizarea de servicii poștale la contractul de comunicații publice și contractul pentru furnizarea de servicii de curierat.

Contractul pentru furnizarea de servicii poștale prin natura sa este unul dintre tipurile de contract de expediere de mărfuri - servicii poștale ale expediției; este real: pentru că nu este suficientă doar încheierea acordului între părți, drepturile și obligațiile acestora apar numai odată cu transferul trimiterilor poștale.

Faptul că contractul pentru furnizarea de servicii poștale este un două sensuri, reciproc și compensat, datorită însăși definiției conceptului de contract, și anume: din faptul că operatorul poștal se angajează să transmită trimerile încredințate lui sau de a efectua transferuri de bani de la adresa indicată de expeditor și să le transmită (înmâneze) destinatarului. Utilizatorul serviciilor poștale este obligat să plătească pentru serviciile prestate acestuia. În plus față de obligația de a plăti, obligația utilizatorului față de serviciul poștal include, în special, obligația de a furniza informațiile necesare cu privire la proprietățile lucrurilor trimiterilor.

În relațiile contractuale de furnizare a serviciilor poștale participă trei părți: expeditorul, operatorul poștal și destinatarul. Deoarece executarea este efectuată față de destinatar, care nu este parte a contractului, dar pot beneficia de anumite drepturi și pot suporta responsabilitățile corespunzătoare ale acestor drepturi, contractul pentru furnizarea serviciilor poștale prin concepție se referă la tipul de acord bine-cunoscut - contractul în favoarea unei terțe părți.

În activitatea practică a operatorilor poștali, se folosesc diferite modele de contracte, care diferă în ceea ce privește obiectul și conținutul obligațiilor în același scop - livrarea poștei la destinație. Diverse subtipuri de contract pentru furnizarea de servicii poștale sunt combinate într-un singur termen „expediere poștală“, datorită unei trăsături comune a angajamentului, și anume acțiunile operatorului poștal pentru primirea, prelucrarea, transportul și livrarea (înmânarea) trimerilor poștale.

Conform contractului cu privire la furnizarea serviciilor de curierat operatorul poștal non-statal este de acord să furnizeze servicii pentru primirea, prelucrarea, transmiterea și livrarea corespondenței „de la ușă la ușă“, iar expeditorul este obligat să plătească pentru serviciile prestate. Este de responsabilitatea operatorului poștal non-statal livrarea de colete, ce include furnizarea ambelor tipuri de acțiuni juridice și reale: livrarea coletelor nu numai în cel mai scurt timp posibil și de la „ușă la ușă“, dar, de asemenea, includerea unor astfel de servicii suplimentare, cum ar fi: furnizarea de curieri pentru a primi expedierile, îndeplinirea formalităților vamale și altor formalități (în cazul transporturilor internaționale); verificarea stării și cantității articolelor; oferirea expeditorului cu posibilității de a controla individual, prin intermediul calculatorului, trecerea unei trimiteri poștale pe traseu; primirea articolelor la destinație; formularea readresării articolului; efectuarea altor operațiuni și servicii care vizează asigurarea unui singur obiectiv - livrarea de trimiteri poștale la destinație. În plus, operatorul poștal este autorizat să inițieze tranzacții menite să asigure livrarea produselor la locul de destinație. Astfel, într-un caz, un operator poștal nestatal care are propriul mijloc de transport poate, prin primirea corespondenței de la client, să îl transporte către destinație și să asigure livrarea către destinatar. Într-un alt caz, livrarea de poștă la destinație poate fi efectuată de către

forțele nu ale companiei însăși, ci prin încheierea ultimei a unor contracte de transport cu transportatorii.

Regimul "libertății contractelor" în furnizarea de servicii poștale disponibile public este în mare măsură limitat. În primul rând, libertatea de alegere a consumatorilor de servicii poștale pentru public este limitat de statutul public și social al serviciului poștal, potrivit căruia poșta ar trebui să furnizeze servicii sociale importante pentru toți, fără excepție. În al doilea rând, în contractul pentru furnizarea de servicii poștale publice trebuie să se respecte, în mod obligatoriu, normele stabilite prin lege și alte reglementări (standarde obligatorii), în vigoare la momentul încheierii acestuia. Existența normelor imperative este condiționată de necesitatea de a proteja interesele publice sau interesele părții slabe a contractului. Astfel, legislația actuală stabilește că calitatea serviciilor trebuie să respecte standardele stabilite. În al treilea rând, statul stabilește tarifele pentru serviciile poștale publice. Se știe că prețul în relațiile antreprenoriale este de o importanță capitală. Prin prisma dimensiunii sale, obiectivul principal al activității antreprenoriale este obținerea de profit.

Cu toate acestea, în conformitate cu articolul 29 din Legea privind serviciile poștale, taxele pentru serviciile prestate de serviciul poștal public sunt determinate pe baza tarifelor aprobate de către autoritatea executivă pentru reglementarea monopolurilor naturale în sfera serviciului poștal public. Cu alte cuvinte, prin stabilirea tarifelor aplicate se realizează cerința unui contract de achiziții publice - aceleași condiții de bază ale contractului pentru toți clienții săi (contract de achiziții publice) este de a oferi beneficii pentru consumator, fără a extinde asupra contrapartidei acesteia, ceea ce conduce la egalizarea statutului părților în relațiile contractuale respective.

Dimpotrivă, contractul de furnizare a serviciilor de curierat nu poate fi calificat drept un contract de achiziții publice. Însuși setul de servicii furnizate de firma de curierat ca operator poștal, precum cerințele legii față de activitățile sale, nu lasă nici o îndoială că aceste servicii sunt furnizate de către persoane profesionale. Cu toate acestea, profesionalismul operatorului poștal angajat în activități de întreprinzător nu înseamnă că contractul pentru serviciile de curierat ar trebui inclus în numărul contractelor de achiziții publice.

În opinia noastră, limitarea legislativă a răspunderii pentru încălcarea obligațiilor este una dintre formele reglementării statale a relațiilor economice. De obicei, această metodă este utilizată în industriile care răspund nevoilor grupurilor mari de consumatori. Se pare oportun ca aceste norme să se stabilească în privința contractului pentru furnizarea de servicii către serviciul poștal public, întrucât compensația pentru pierderea de profit poate avea un impact negativ

asupra procesului continuu de mutare a trimiterilor poștale. Astfel, valoarea profiturilor pierdute poate depăși activele organizației de servicii poștale, ale cărei atribuții includ prestarea acestora.

Spre deosebire de răspunderea pentru neîndeplinirea sau executarea necorespunzătoare a contractului de prestare a serviciilor poștale publice, în opinia mea, responsabilitatea pentru contractul de furnizare a serviciilor de curierat ar trebui să se bazeze pe principii generale. Deoarece obligația operatorului de servicii poștale conform contractului de furnizare a serviciilor de curierat este legată de desfășurarea activităților de întreprinzător, această responsabilitate este construită pe baza riscului și are loc indiferent de existența viciului operatorului serviciului poștal.

În baza celor de mai sus, putem concluziona că relația operatorului poștal cu utilizatorul este un tip specific și independent de relații civile, bazate pe contract. Aceasta, desigur, nu înseamnă că adoptarea Codului civil al Republicii Moldova [3] exclude necesitatea unor legi speciale care să reglementeze anumite tipuri de relații contractuale, ținând cont de particularitățile comunicării poștale. Contractul de furnizare a serviciilor poștale este reglementat de Legea "Cu privire la Comunicațiile Poștale" [7], precum și de Regulile de furnizare a serviciilor poștale. Aceste regulamente conțin excepții și excluderi de la prevederile generale ale legii obligațiilor. Ele, într-un mod diferit, în unele cazuri, reglementează relațiile contractuale în domeniul comunicării poștale. Acest lucru se manifestă prin normele de drept privind procedura de încheiere a unui contract și, mai ales, de regulile specifice privind răspunderea corporală a operatorilor poștali.

3.4. Concluzii la capitolul 3.

1. Managementul afacerilor sustenabile ar trebui să tindă spre sporirea competitivității și atractivității serviciilor pentru lucrători, care se realizează datorită restructurării puterii managerilor prin democratizarea managementului, separarea proceselor de afaceri și dezvoltarea contabilității manageriale.

2. Eficacitatea relațiilor corporatiste intracomunitare este determinată de realizarea unui echilibru în interese și încredere între participanții la structurile corporative. Principalele elemente ale relațiilor în cadrul aceleiași companii din sectorul de servicii, după cum reiese din analiză sunt: teoria evoluționistă a serviciilor de dezvoltare economică, experiența mondială de guvernare corporativă, responsabilitate socială corporației de servicii de profil de evaluare, orientarea instituțională a relațiilor în cadrul aceleiași companii, evaluarea eficienței managementului, ținând cont de specificul modelului național de guvernare corporativă.

4. Îmbunătățire a eficienței managementului este îmbunătățirea contabilității. Contabilitatea managerială furnizează aparatul de control necesar pentru planificarea și controlul activităților de producție și celor comerciale. În plus, contabilitatea managerială poate fi considerată un subsistem de contabilitate la întreprindere, inclusiv identificarea, măsurarea, colectarea, analiza, pregătirea, interpretarea, transmiterea și primirea informațiilor.

Centrele de responsabilitate în contabilitatea managerială apar ca urmare a descentralizării și a delegării responsabilității de la ierarhia de sus la cea de jos. Există patru tipuri de răspundere, în funcție de direcția de control: centre de cost, centre de venituri, centre de profit și centre de investiții, a căror structură poate să nu coincidă cu structura sistemului de control.

5. Baza modelului de afaceri de conducere din cadrul societăților de servicii cuprinde trei funcții: de marketing, finanțe, securitate economică (sub formă de distribuții primite în cursul activității de profit de afaceri). Determinarea rezultatelor pentru fiecare tip de servicii prestate de întreprinderi, este însoțită de calculul rezultatelor de către clienți, vânzări și alte domenii de caracteristici de marketing pentru a ilumina problemele de dezvoltare a întreprinderii. Un rol important este dat segmentelor vizate de contabilitate, printre care cele geografice, industriale, de piață și alte segmente care determină, în cadrul evidenței strategice, proporționalitatea veniturilor și cheltuielilor pentru o perioadă de timp.

6. În teza dată se oferă o justificare științifică și teoretică a sistemului de contracte încheiate pe piața serviciilor de comunicații poștale, se prezintă caracteristicile lor generale, se dezvăluie natura juridică a contractului de furnizare a serviciilor poștale. Este analizată influența cerințelor legale publice asupra formării condițiilor contractului de furnizare a serviciilor poștale publice și a contractului pentru serviciile de curierat.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În baza studierii unei game largi de studii realizate de autori străini și autohtoni, cu privire la probleme enunțate în studiu și ca rezultat al propriei cercetări, autorul a ajuns la următoarele concluzii principale:

1. Antreprenoriatul, ca formă de activitate economică, a parcurs un drum lung de dezvoltare, primind, în procesul său de evoluție, forme noi, conducând la o multitudine de interpretări. Odată cu trecerea la o economie de piață și renașterea antreprenoriatului în societate, a apărut un nou grup social, care a obținut o poziție fermă - antreprenori a căror activitate are un mare impact asupra vieții economice și politice a țării și a regiunilor sale.

Esența economică a activității antreprenoriale în sfera serviciilor constă în căutarea și implementarea de noi tipuri de servicii în diverse sectoare ale economiei, pentru a răspunde cererii evidente și potențiale a consumatorilor. În același timp, obiectul activității antreprenoriale este un serviciu prestabilit care este capabil să răspundă anumitor nevoi anticipate pe piața achiziționării, utilizării și consumului.

Din această perspectivă, comercianții mici, fermierii, directorul unei mari bănci comerciale și proprietarii întreprinderilor mici de servicii, care diferă substanțial în ceea ce privește natura și conținutul muncii, sunt potrivite pentru definirea unui antreprenor. Prin urmare, pare a fi greșit să privim antreprenoriatul ca un tip special de activitate profesională. Este mai important să reieșim din definiția antreprenoriatului ca o activitate economică inovativă, desfășurată în condiții de risc și incertitudine și orientată spre obținerea profitului. Antreprenorii acționează în principal ca indivizi care dețin sau dispun de proprietăți pe care le investesc în întreprinderea lor folosind forța de muncă angajată [75].

2. Orice structură de afaceri este un sistem deschis care este constant influențat de mediul extern și trebuie să reacționeze la impactul său. Cu toate acestea, pe de altă parte, o astfel de abordare denaturează postulatul teoriei neoclasică - dorința sistemului de a echilibra (forțele care conduc sistemul spre echilibru sunt suprapuse de forțele mai puternice, endogene). Principalul mecanism endogen este "cauzalitatea cumulativă". În economie, aceasta înseamnă că acțiunile oamenilor care urmăresc atingerea scopului pot, în principiu, să se desfășoare până la infinit, în cadrul cărora obiectivele în sine, de asemenea, se pot schimba. Cu alte cuvinte, orice sistem economic în procesul dezvoltării evolutive are de a face cu procesele schimbărilor succesive, înțelese ca schimbări de auto-susținere, auto- dezvoltare și care nu au un scop final.

3. Succesul în afacerile din sectorul serviciilor este posibil doar în condițiile unei formulări clare a scopurilor, ceea ce reprezintă baza planificării și organizării activității

întreprinderii din sfera serviciilor. Prezența scopului ne permite să formăm baze de comparație, să luăm în considerare valoarea contractelor și obligațiilor actuale, să creăm motivația și să stimulăm activitatea personalului. În același timp, în scopul final, vom înțelege rezultatul funcționării întreprinderilor de servicii, care poate fi realizat în condiții favorabile pentru punerea sa în aplicare.

Scopul principal al multor întreprinderi private este maximizarea profiturilor, în timp ce cea mai mare importanță de astăzi este creșterea valorii semnificative a acestui tip de activitate. Atunci când un antreprenor vizează să maximizeze profiturile, trebuie de reținut faptul, că, pe lângă profit, se ia în considerare creșterea potențială a riscului firmelor și a investitorilor, precum și a factorilor de piață. În acest context, obiectivul principal al structurilor de conducere din sectorul de servicii ar trebui să fie pentru a ridica valoarea companiei, care, la rândul său, asigură creșterea veniturilor sale, o scădere a riscurilor industriale, financiare și comerciale, acceptarea deciziilor administrative raționale privind funcționarea și dezvoltarea întreprinderii [91,92].

5. Incertitudinea mediului extern ca raport dintre cantitatea de informații în mediu, care este la dispoziția societății și încrederea în corectitudinea acestor informații este o formă obiectivă de existență a mediului de afaceri și stă la baza tuturor fenomenelor economice. Sursele care contribuie la apariția incertitudinii și a riscului de activitate antreprenorială în sectorul serviciilor includ:

- limitarea resurselor de anumite tipuri, la realizarea deciziilor;
- lipsa de informații despre starea mediului extern;
- accidente care nu pot fi prognozate;
- opoziția față de luarea deciziilor cauzată de diferențele de stereotipuri socio-psihologice ale comportamentului oamenilor.

Din această cauză, scopurile și obiectivele sistemului, managementului (conform scopurilor și rezultatelor) trebuie să fie determinate în fiecare caz în parte, cu luarea în considerare a particularităților industriilor și condițiilor regionale de dezvoltare. Principalul scop al managementului, care este satisfacerea necesității inițiale din contul rezultatului final de dezvoltare al întreprinderii de servicii, posedă mereu elemente de incertitudine, care pot fi luate în calcul cu ajutorul controlului strategic și tactic.

Managementul dezvoltării afacerii sustenabile în sfera serviciilor ține de rezolvarea noilor sarcini în atingerea obiectivelor, care, în esență, sunt sarcini de gestionare a strategiilor de dezvoltare, în funcție de modul extensiv sau intensiv de dezvoltare [92].

6. Pentru a spori eficiența managementului afacerii sustenabile conform obiectivelor și rezultatelor se recomandă încheierea de acorduri-țintă cu fiecare dintre managerii diferitelor

tipuri de servicii în cadrul întreprinderii poștale. În același timp, această abordare a managementului afacerii sustenabile permite îmbunătățirea profitabilității, stimularea venitului marginal, care include un set de măsuri pentru a stimula vânzările și de a reduce costurile. Pe parcursul elaborării strategiei de dezvoltare este necesară formarea unor variante alternative ale diferitelor elemente ale sistemului investigat și conexiunilor dintre ele, pentru care cea mai fezabilă pare a fi abordarea managementului, bazat pe principiile modului în care sistemul de planificare ca metodologia planificării sistemice și managementul.

Toate deciziile care schimbă natura și direcția dezvoltării serviciilor poștale fac obiectul planificării strategice, în care rezultatul principal reprezintă definirea obiectivelor de dezvoltare, a strategiilor și planurilor, a resurselor pentru implementarea acestora. Strategia, în acest caz, caracterizează direcția generală a modului de a atinge obiectivele, iar planurile strategice pot fi privite ca un set de măsuri care vizează punerea în aplicare a strategiilor și obiectivelor de dezvoltare. Prin această abordare, direcțiile principale ale activității antreprenoriale în sfera serviciilor sunt determinate de structura inițială a întreprinderilor ca sisteme socio-economice, care depinde de gradul de detaliere al analizei strategice [93].

7. În cadrul managementului strategic al companiilor de servicii pot fi identificate trei domenii prioritare:

- extinderea gamei de servicii în conformitate cu cerințele consumatorilor, brandul, transformarea organizațională, formarea culturii de management a proceselor de afaceri;
- căutarea noilor parteneri, ceea ce contribuie la extinderea activității antreprenoriale;
- modernizarea și extinderea întreprinderii existente.

Metodologia planificării strategice prevede includerea anumitor restricții: prezența unei stări de criză, nivelul culturii corporative, mărimea întreprinderii, instabilitatea mediului extern. Cu cât magnitudinea instabilității mediului extern este mai mare, cu atât este mai puțin fiabil mecanismul de planificare strategic [94].

8. Pe piața serviciilor cu o concurență intensă, o întreprindere trebuie să aibă nu numai un plan strategic general, ci și o serie de programe situaționale care pot neutraliza diversele acțiuni ale concurenților. Calitatea strategiei este evaluată prin numărul de modificări situaționale preexistente. Toate planurile strategice și situaționale și măsurile concrete ar trebui dezvoltate ținând seama de posibilă opoziție a concurenților la care strategia ar trebui să fie durabilă.

9. Cultura de soluționare a problemelor organizatorice și administrative care însoțesc afacere sustenabilă, definește modelul corporatist de guvernare, elemente cărui sunt: existența unui cadru juridic, experiența istorică a țării, situația economică, practica de comunicare de

afaceri, definit de nivelul de relații de încredere. Realizarea eficacității relațiilor corporative este posibilă, dacă se iau în considerare condițiile de implementare a acestora, ceea ce presupune o astfel de organizație, care le-ar asigura stabilitatea și continuitatea, dinamismul și flexibilitatea. Cultura corporatistă, ca sistem de valori care reglementează relațiile interne și inter-firme este de o importanță deosebită pentru dezvoltarea guvernării corporatiste.

O astfel de abordare predetermină necesitatea unei formări conștiente a unui mediu instituțional care să stimuleze sporirea eficienței a managementului afacerii sustenabile. Pentru a face acest lucru, este necesar de a crea un nou nivel de conducători și manageri, care să înțeleagă nevoia de creștere a participării active la dezvoltarea relațiilor intra-firmă, creșterea responsabilității sociale.

10. Managementul afacerii sustenabile ar trebui să tindă spre sporirea competitivității și atractivității serviciilor poștale, care se realizează datorită restructurării principiilor de gestiune.

Astfel, eficacitatea relațiilor corporatiste intracomunitare este determinată de realizarea unui echilibru în interese și încredere între participanții la structurile corporative. Principalele elemente ale relațiilor în cadrul aceleiași companii din sectorul de servicii, după cum reiese din analiză sunt: teoria evoluționistă a serviciilor de dezvoltare economică, experiența mondială de guvernare corporativă, responsabilitate socială corporației de servicii de profil de evaluare, orientarea instituțională a relațiilor în cadrul aceleiași companii, evaluarea eficienței managementului, ținând cont de specificul modelului național de management corporativ [75].

11. Eficiența managementului afacerii sustenabile este îmbunătățirea contabilității manageriale. Contabilitatea managerială furnizează aparatul de control necesar pentru planificarea și controlul activităților de producție și celor comerciale. În plus, contabilitatea managerială poate fi considerată un subsistem de contabilitate la întreprindere, inclusiv identificarea, măsurarea, colectarea, analiza, pregătirea, interpretarea, transmiterea și primirea informațiilor.

Centrele de responsabilitate în contabilitatea managerială apar ca urmare a descentralizării și a delegării responsabilității de la ierarhia de sus la cea de jos. Există patru tipuri de răspundere, în funcție de direcția de control: centre de cost, centre de venituri, centre de profit și centre de investiții, a căror structură poate să nu coincidă cu structura sistemului de control.

Un astfel de sistem de management al contabilității pentru centre de responsabilitate este potrivit pentru întreprinderile mari, care oferă servicii de o gamă largă și au diferite orientări sectoriale. Acesta este integrat în sistemul contabil prin sistemele de conturi analitice sau

funcționează în paralel cu acesta. În același timp, el joacă rolul unui sistem de semnalizare în mecanismul de management intra-firmă, în prezența indicatorilor necesari de control. Baza pentru formarea centrelor de responsabilitate o reprezintă structura organizatorică a conducerii societății pe acțiuni.

12. Baza modelului managementului afacerii sustenabile, în cadrul serviciilor poștale formează trei funcții: marketing, finanțe, securitatea economică (ca distribuire a profitului obținut în urma activității de antreprenoriat). Determinarea rezultatelor conform fiecărui tip de servicii prestate de întreprinderi, este însoțită de calculul rezultatelor conform clienților, sectoarelor de realizare și alte semne de marketing în scopul determinării problemelor de dezvoltare ale companiei. Pentru organizarea producerii serviciilor, a unei interacțiuni de succes cu piața și obținerii unui efect economic maxim, nu este suficient de a deține resurse și de a le combina în mod corespunzător, este necesară o contabilitate managerială a cheltuielilor, care nu se supun mereu evidenței stricte și evaluării de preț, cum ar fi costurile pentru tranzacții, care, în general, țin de colectarea informației cu privire la prețuri, primirea datelor despre preferințele consumatorilor, analiza informației despre concurenți, purtarea negocierilor și încheierea tranzacțiilor. În același timp, costurile pentru tranzacții poartă un caracter social, avantaje și pierderi, care apar în mediul extern, în urma activității antreprenoriale a companiei poștale [123].

Cercetările efectuate permit formularea următoarelor **recomandări** referitor la eficientizarea managementului afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor:

1. Stabilirea unor scopuri bine determinate privind implementarea sistemului de măsuri orientat spre perfecționarea organizării contabilității manageriale în activitatea companiei.
2. Crearea centrelor de responsabilitate în contabilitatea managerială (costuri, venituri, profit, investiții).
3. Este necesară crearea unor politici clare de asigurare a volumului de informații privind cererea serviciilor și un control strict asupra eficienței activității sustenabile.
4. Elaborarea căilor de "reconfigurare" a afacerii care se referă la reconturarea clarității esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor, desfășurate în condiții de risc și incertitudine, de către secțiile de elaborare a strategiilor din cadrul întreprinderilor prestatoare de servicii.
5. Implementarea conceptului modern de dezvoltare metodologică să fie atribuită poziției de top-manager pe calea eficientizării managementului, reieșind din sustenabilitatea dezvoltării sectorului serviciilor poștale, în baza obiectivelor și rezultatelor, prin utilizarea complexă a elementelor de planificare strategică și marketing.

BIBLIOGRAFIE

1. Constituția Republicii Moldova, din 29 iulie 1994. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1994, nr.1 din 12.08.1994, republicat nr.78/140 din 29.03.2016.
2. Codul fiscal, nr.1163-Xiii din 24.04.1997, În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1997, nr.62/522 din 18.09.1997, republicat nr.102-103/814 din 23.08.2011.
3. Codul civil al Republicii Moldova nr.1107-XV din 06.06.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.82-86/661 din 22.06.2002.
4. Codul Muncii (Legea nr.154 din 28.03.2003). În: Monitor Oficial al Republicii Moldova, 30.07.2004, nr.125-129 (1479-21483).
5. Legea privind protecția consumătorilor, nr.105 din 13.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 27.06.2003, nr.126-131, art.507.
6. Legea cu privire la serviciilor sociale, nr.123 din 18.06.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova 03.09.2010, nr.155-158, art.541.
7. Legea comunicațiilor poștale nr.36 din 17.03.2016, În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.114-122/225 din 29.04.2016.
8. Legea Republicii Moldova cu privire la principiile de bază de reglementare a activității de întreprinzător. Nr.235-XVI din 20.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2006, 126-130.
9. Legea cu privire la comerțul interior, nr.213 din 23.09.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 22.10.1010, nr.206-209.
10. Legea cu privire la înregistrarea de stat a întreprinderilor și organizațiilor, nr. 1265 din 05.10.2000. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 22.03.2001, nr.31-34.
11. Legea cu privire la întreprinderea de stat, nr. 146 din 16.06.1994. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 25.08.1994, nr.2.
12. Legea cu privire la patenta de întreprinzător, nr.93-XIV din 15.07.1998. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 06.08.1998, nr.72-73/485.
13. Legea cu privire la principiile de bază de reglementare a activității de întreprinzător, nr.235 din 20.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 11.08.20026, nr.126-130.
14. Legea pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare”Moldova 2020”, nr.166 din 11.07.2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova: 30.11.2012, nr.245-247.
15. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, nr.206 din 07.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2006, nr.126-130.
16. Legea a Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, nr.845-XII din 03.01.1992. În: Monitorul Parlamentului, 1994, nr.2 (33).

17. Legea cu privire la serviciile de plată și moneda electronică nr. 114 din 18.05.2012.
18. Angajamentul privind Serviciile Poștale de Plată, adoptat la Doha, 11 octombrie 2012.
19. Constituția Uniunii Poștale Universale, adoptată la Viena, la 10 iulie 1964, (modificată prin Protocoalele adiționale de la Tokyo 1969, Lausanne 1974, Hamburg 1984, Washington 1989, Seul 1994 și Beijing 1999).
20. Protocolul 7 la Constituția UPU, București 2004.
21. Regulament General al UPU, București, 2004.
22. Convenția Poștală Universală, adoptată la Geneva, 12 august 2008, ratificată prin Legea Republicii Moldova nr.18 din 23.02.2012.
23. Convenția Poștală Universală, adoptată la Doha, 11 octombrie 2012.
24. Primul protocol adițional la Regulamentul General al UPU, ratificat prin Legea nr.15 din 23.02. 2012.
25. Protocolul 8 adițional la Constituția UPU, ratificat prin Legea nr.16 din 23.02.2012.
26. Licența de activitate a ÎS "Poșta Moldovei".
27. Hotărîrea de Guvern nr. 1300 din 26.12.2000 "Cu privire la aprobarea Metodologiei de calcul al costurilor și tarifelor la serviciile prestate de Întreprinderea de Stat "Poșta Moldovei". În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 16. Modificată prin Hotărîrea Guvernului nr.280 din 13.03.2007.În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova,nr.39-42, din 23.03.2007, art. 298.
28. Hotărîrea Guvernului nr. 821 din 06.11.2012 pentru aprobarea tarifelor la serviciile poștale de bază prestate de Întreprinderea de Stat „Poșta Moldovei” și de filialele acesteia. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr.234-236, 2012, art.705.
29. Hotărîrea Guvernului nr. 1254 din 10.11.2008 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la mărcile poștale, efectele poștale și ștampilele poștale speciale ale Republicii Moldova. În: Monitorul oficial al Republicii Moldova, nr.206-207, 2008, art. 1268.
30. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2009, 576p.
31. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2010, 572p.
32. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2011, 564p.
33. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2012, 560p.
34. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2013, 556p.
35. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2014, 566p.
36. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2015, 688p.
37. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2016, 676p.
38. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2017, 656p.

39. www.stat.org (vizitat 12.02.2017).
40. www.data.worldbank.org/country (vizitat 25.11.2016).
41. www.statistica.md (vizitat 25.04.2017).
42. www.mec.gov.md (vizitat 07.08.2016).
43. www.data.gov.md (vizitat 05.07.2017).
44. www.justice.md (vizitat 03.06.2017).
45. www.appsso.eurostat.ec.europa.eu (vizitat 15.09.2017).
46. www.wikipedia.org. (vizitat 21.07.2017).
47. www.economy-ru.com (vizitat 15.09.2017).
48. www.posta.md (vizitat 25.07.2017).
49. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2008.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 30.08.2016).
50. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2009.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
51. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2010.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
52. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2011.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
53. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2012. http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
54. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2013.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
55. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2014.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 30.08.2016).
56. BNS RM. Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi, 2015.
http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice (vizitat 08.06.2016).
57. World Bank Enterprise Survey, 2013,
<http://www.enterprisesuveys.org/data/exploreeconomies/2013/moldova> (vizitat 12.08.2016).
58. World bank. Doing business 2016.
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/moldova> (vizitat 12.08.2016).
59. World Bank. Review of small business activities. Washington, DC: World Bank, 2002.
60. World Bank. Review of small business activities. Washington, DC: World Bank, 2004.

61. Raportul auditorului independent de Societate pe Acțiuni "AUDIT-CONCRET" de către fondatorul Întreprinderii de Stat "Poșta Moldovei" pe anul 2016, p.46.
62. Raportul auditorului independent de Societate pe Acțiuni "AUDIT-CONCRET" de către fondatorul Întreprinderii de Stat "Poșta Moldovei" pe anul 2016, p.47.
63. Raport anual 2015. Î.S."POȘTA MOLDOVEI, Chișinău, 2016. 33 p.
64. Anil Seth (2007) Granger causality. Scholarpedia, 2(7): p. 1667
http://www.scholarpedia.org/articole/granger_causality (vizitat 18.05.2016).
65. Arenius P., Minniti M. Perceptual variables and nascent entrepreneurship. În: Small Business Economics, 2005, vol. 24 (3), p. 233-247.
66. Bartlett W., Bateman M Small enterarise development in South-East Europe: policies for sustainable growth. Boston: Kluwer Academic Publishing, 2002, 175 p.
67. Better Regulation Commission. <http://www.brc.gov.uk>(vizitat 30.04.2017).
68. Better Regulation Task Force. Principles of Good Regulation. London, 2003. 12 p.
69. Belev B. The information economy în the EU accession countries: Size, scope, trends and challenges to the process of EU enlargement. Sofia: Center for the study of democracy, 2003, 155 p.
70. Blanovschi A. Economia sectortului public. (Note de curs universitar). Chișinău, Academia de Adminmistreare Publică, 2008, 36 p.
71. Boatright J.B. Ethics in finance. Volume 1 of Foundations of business ethics. Wiley-Blackwell, 1999. 209 p.
72. Bogdanova S., Cojuhari A. Стимулирование работников сферы платных услуг Р. Молдова. În: tezele Conferința tehnico-științifică a Colaboratorilor, doctoranzilor și studenților. 26 -28 noiembrie 2015. Chișinău: vol. II, UTM, 2016, p.383-386.
73. Bucurean M. Management și creativitate în micile afaceri. București: Ed. Economica, 2001, 286 p.
74. Burduș E. Tratat de management. București: Editura Economica, 2005, 860 p.
75. Burlacu N., Golovco V., Goremichina O., Antreprenoriat în sfera serviciilor ca factor al creșterii economice în condiții de piață, Studia Universitatis Moldaviae, USM, nr. 1, 2018, p. 59-61, ISSN 1857-2073, categorie B.
76. Burlacu N., Golovco V. Managementul activității de antreprenoriat în sfera serviciilor, Conferința Științifică Internațională a Tinerilor Cercetători (studenți, masteranzi, doctoranzi), "Paradigme financiar-contabile în viziunea tinerilor cercetători", USM, Chișinău, 2017, p. 75-80, link: <http://www.bitplus.moldinonet.md/ro/program2.php>
77. Cojuhari A., Childescu V. Teorie Economică. Chișinău, 2012.216p.

78. Cojuhari A. Dezvoltarea infrastructurii sociale a Republicii Moldova în contextul integrării în Uniunea Europeană. În: Conferința jubiliară tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților consacrată celei de-a 50-a aniversare a UTM. 20-21 octombrie 2015, Chișinău, Editura Tehnica – UTM, 2015, vol.3, p. 431-436.
79. Crudu R., Cebotari E. Mediul de afaceri în Republica Moldova: constrângeri și perspective. În: *Economica*, nr.3, (89), 2014, p.23-34.
80. Dallago B. The irregular economy in systemic transformation. În: *Russian Economic Trends*, 2008, vol. 11, nr.4, p. 20-27.
81. Demian N. Serviciul public. Academia de Administrare Publică, Chișinău, 1998. 225 p.
82. De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books, 2000. 175 p.
83. DickeyD.A., Fuller W.A. Distribution of Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root., *Jornal of the American statistical Association*, 74, 1979, p. 427-431.
84. Douglas K. Adie. *Monopoly mail: privatizing the United States Postal Service*. 1989. 201 p.
85. European Commission. http://ec.europa.eu/index_en.htm (vizitat 18.05.2017).
86. Estrin S., Meyer K., Bychkova M. Entrepreneurship in Transition Economies. In: M., Casson (ed). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, 2006, Oxford: Oxford University Press. 693-723 p.
87. Frankel T. *Trust and honesty: America's business culture at a crossroad*/T.Frankel. Oxford Universitz Press US, 2006. 253 p.
88. Gorobievski S. *Antreprenoriatul – aspecte fundamentale manageriale*. UTM, Chișinău, 2009, 327 p.
89. Galino M., Guzman J., Ribeiro D. *Entrepreneurship and Business: A Regional Perspective*. Luxembourg: Springer, 2009, 308 p.
90. Gibson A. *BDS Market Development: A Ghide for Agencies*/ A. Gibson, R.Hitchins, M.Bear. Glasgow: The Springfiel Centre for Business in Development, 2001. 84 p.
91. Golovco V. Serviciile poștale locul și rolul lor în mediul de afacere.//Conferința științifică internațională “Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România”, Eforie Nord, 30 octombrie - 2 noiembrie 2015, Iasi 2016, Ed. PIM, pag. 21-23.
92. Golovco V. Piața serviciilor poștale, structura și rolul în sistemul relațiilor de piață.// Conferința internațională Științifico-Practică”Creșterea economică în condițiile globalizării: modele de dezvoltare durabilă”, INCE, Chișinău, 2017, ediția a XII – a, volumul II, p.137-141, ISBN 978-9975-3171-2-2.

93. Golovco V. Asigurarea performanței în managementul activității de antreprenoriat în sfera serviciilor conform scopurilor și rezultatelor, Conferința științifică internațională ”Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”, ICES ”Gheorghe Zane”, Iași, 2017, Ediția a XIII-a, p.154-161.
94. Golovco V., Burlacu N. Предпринимательство в сфере услуг как фактор экономического роста в условиях рынка. Conferința științifică internațională universală ULIM/ Universitas Europa: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare. Chișinău, 13-20 octombrie 2017, ULIM, p.46-51.
95. Gronroos C. Service management and marketing. General of the social matter of economic services. West Sussex, 2000. 215 p.
96. Hill T. On goods and services// Rev. Of incomes and wealth.- 1977, nr.444, p.315-338.
97. Hernández-Coss R., Chinyere Egwuagu, Jennifer Isern, David Porteous AML/ CFT Regulation: Implications for Financial Service Providers that Serve Low-income People. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2006. 259 p.
98. Hohmann H. Freier Handel mit Kommunikations - Dienstleistungen im Rahmen des GATT-Regelungswerks// Zetschr. fur vergleichende Rechtswiss. - Heidelberg, 1991.-Bd.90, H.2.
99. Heritage Foundation. Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index/> (vizitat 10.11.2016).
100. Lag Length. Selection and the Construction of Unit Root Tests with Good Size and Power Author(s): Serena Ng and Pierre Reviewed work(s): Source: Econometrica, vol. 69, nr.6, (Nov.,2001), p. 1519-1554.
101. Nicolaescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008, 416 p.
102. Paladi I. Serviciile publice. Academia de Adminmistrare Publică. Chișinău, 1998. 56 p.
103. Pesaran M.H., Shin Y., Smith R.J. Structural Analysis of Vector Error Correctioin Models With Exogenous 1(1) Variables. Journal of Econometrics, 97, p. 293-343, 2008.
104. Platon M. Serviciul public în Republica Moldova. Secția Editare ASDAP. Chișinău, 1997. 54 p.
105. Proca L. Concepte privind serviciile sociale. Rolul autorităților administrației publice și altor actori sociale în organizarea și dezvoltarea serviciilor sociale pentru persoane în situații de deficultate. Revista metodică-științifică trimestriale octombrie-decembrie 2015, nr.4(88). Chișinău, 2015, p.51-65.

106. Roșca P., Postoru E. Rolul clasterilor în facilitarea inovării. *Economia și Sociologie*, Chișinău, IEFS, nr.4, 2010, p.169-174.
107. Rusu Gh., Bumbu M. Economia de consum și alternativele ei. În: *Revista Economie și sociologie*, nr.3, 2014, p.64-66.
108. Sasu C. Inițierea și dezvoltarea afacerilor. Iași: Polirom, 2003, 277 p.
109. Scott Sinclair. The GATS and Canadian Postal Services. Ottawa. 2001.// <http://www.gatswatch.org/docs/markus.html#II-1.I> (vizitat 26.02,2017).
110. Sims C.A. Macroeconomics and Reality.//*Econometrica*, vol.48, nr.1, 2016, p.1-48.
111. Solcan A. Bazele antreprenoriatului. Inițierea unei mici afaceri, Editura ASEM, Chișinău, 2006. 36 p.
112. Stratan A. Sistemul de finanțare a întreprinderilor mici și mijlocii. Chișinău, Complex Editorial al INCE, 2016. 166 p.
113. Stratan A. Dezvoltarea potențialului economic al întreprinderii în contextual tendințelor europene. Chișinău, Complexul Editorial al INCE, 2014. 214 p.
114. Stratan A. Assessment of the business environment in the Republic of Moldova: kez trends and determining factors. *Economie și Sociologie.*, Chișinău, 2015, nr.1, p.19-30.
115. The World Economic Forum. The Global Competitiveness Report, 2013-2014, 180 p. <http://www.weforum.org/issies/global-competitiveness> (vizitat 10.11.2016).
116. Țepordei A., Groza A. Managementul serviciilor publice locale. Ghidul alesului local. Chișinău. Academia de Administrare Publică de pe lângă Președintele Republicii Moldova, 2011, p.168-194.
117. Tucan S. Evoluția prestării serviciilor contra plată din sfera socială în Republica Moldova. În: *Meridian ingineresc*, UTM, Chișinău, nr.2, 2009, p.82-86.
118. Tucan S. Servicii cu plată și conținutul lor economic. În: *Revista economica*. Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu. Sibiu – Chișinău, nr.4 (35), 2007, p.13-17.
119. Vogler Ch.. Les permis d'utiliser le Courier public dans la législation du Bas- Empire// *Rev.hist.de droit fr. et étranger*. - P., 1995, nr.1, 73 p.
120. Агабабян Э. Экономический анализ сферы услуг. М.: Экономика, 1968. 160 с.
121. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: пер. с английского: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2003. 803 с.
122. Балаева О., Предводителева М. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития. *Мировая экономика и международные отношения*. Москва, 2007, №3, с.23-28.

123. Бурлаку Н., Головки В.. Понятие, структура и роль рынка услуг почтовой связи в системе рыночных отношений, Начно-производственный журнал «Наука», Кустанай, Инженерно-экономический университет имени М. Дулатова, Казахстан, № 1, 2017, с.86-92, ISSN 1684-9310.
124. Бурменко Т., Далиненко Н., Туренко Т. Сфера услуг: экономика: учебное пособие, под ред. Т. Бурменко, - М.: КНОРУС, 2007. 24с.
125. Ворачек Х. О состоянии «Теории маркетинга услуг» // Проблемы теории и практики управления, 2012, № 1, с.35-40.
126. Восколович Н. Экономика платных услуг: профессиональный учебник в качестве пособия для студентов вузов, ЮНИТИ, 2007, с.63-64.
127. Грюнинг Р. Методы и средства стратегического планирования: Тематический сборник «Стратегический менеджмент» ж. ЛТИПУ-М.: вып.2, 2000, 79-91 с.
128. Джеймс Л., Иванцевич Д., Джеймс Х. Доннелли мл. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: Инфра. - М., 2000. 203 с.
129. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. / П. Дойль, (пер. с англ.). Сб.: Питер, 2005. 560 с.
130. Ерохина Л.А., Башмачникова Е.В. Прогнозирование и планирование в системе управления на предприятиях сферы сервиса. Монография - М.: КНОРУС, 2004. 132 с.
131. Карафизи Н., Богданова С. Торгово-экономические отношения Евросоюза и Республики Молдова. În: Tezele din Conferință științifică studentască dedicată zilei Europei din 8 mai 2014. Chișinău: UTM, 2015,с.92-99.
132. Кляйнальтенкамп М. Синергетический потенциал исследований в области маркетинга промышленных товаров и услуг // Проблемы теории и практики управления, 2012, вып. 1, 98 с.
133. Колыванов В.Ю., Гиндиев А.М., Юзбеков П.А. Формирование системы управления развитием сферы услуг на современном этапе хозяйствования. - Махачкала, ДГТУ, ИСЭИ ДЦ РАП, 2012. 103 с.
134. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е Европ. Изд. - М., Сб.: Издательский дом "Вильямс", 2001.125 с.
135. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. М.: ИД «Вильямс», 2005.34 с.
136. Магнус Я., Катышев П., Пересецкий А. Эконометрика. Начальный курс, Москва, 2004. 126 с.

137. Магомедов А.Г., Колыванов В.Ю., Гиндиев А.М., Исаев М.И. Совершенствование форм и методов государственного регулирования сферы услуг. - Махачкала, ДГТУ, ИСЭИ ДНЦ РАН, 2001. 120 с.
138. Макконнел К., Брю С.; пер. с англ. 11-го изд. Е.Иванова. Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебное пособие, Киев: Хагар-Демос, 1993. 785 с.
139. Маркова В. Маркетинг услуг. - М.: Финансы и статистика, 2006. 199 с.
140. Миронова И.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003, вып. 4, 123 с.
141. Новаторов Э. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом, 2002, № 4, 125 с.
142. Новаторов В. Маркетинг услуг: теория и технология. Монография, Санкт-Петербург, 2015. 216 с.
143. Олейник А.Н. Институциональная экономика - М.: Инфра - М., 2000. 466 с.
144. Омаров М.О. Эсетова А.М. Контроллинг - современная концепция системного управления организаций // Вопросы структуризации экономики, Ж. ИСЭИ ДНЦ РАН, Махачкала, 2002. 121 с.
145. Парашук С.А. Рынок как объект правового регулирования//Законодательство. М., 2002, № 7, 175 с.
146. Разомасова Е. Сфера услуг: теория развития, состояние и развитие. Монография, Новосибирск, 2011. 195 с.
147. Самогородская М.И. Разработка механизма управления региональной инвестиционной стратегии // Менеджмент 2003, пр. 4, 131 с.
148. Сосунова Л. Влияние сферы услуг на экономику./Л. Сосунова, Д.Чернова/ Российское предпринимательство, 2003, №3, с.33-37.
149. Статистический ежегодник, 2015, Кишинев в цифрах, Кишинев, 2016, 53 с.
150. Тукан С. Развитие платных услуг учреждений культуры, физической культуры и спорта. În: Tezele conferinței tehnico-științifice a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților din 15-17 noiembrie 2007. Chișinău: vol. III, UTM, 2008, с. 96-97.
151. Ткаченко И.Н. Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений - Екатеринбург, ИЭУОРАН, 2001. 78 с.
152. Челенков А. Маркетинг услуг: продукт. Маркетинг. Москва, 1997, №6, 119 с.
153. Хаксервер К. и др. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика. - СПб: Питер, 2012. 154 с.

ANEXE

Anexa 1. Informație privind genurile de activitate în Republica Moldova.

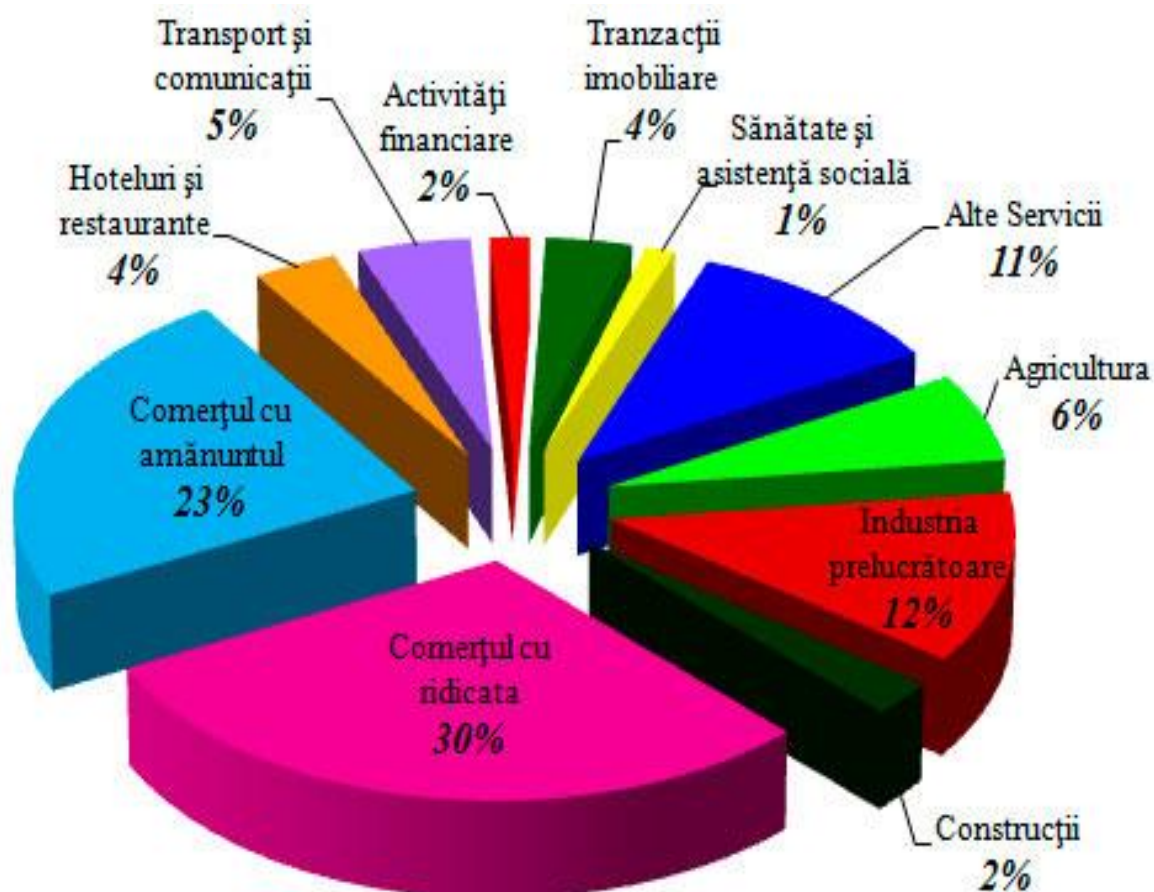


Figura A1.1. Genurile de activitate declarate la momentul înregistrării pînă la data de 01.01.2017.

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [37, 41, 58]

Anexa 2. Structura numărului de întreprinderi, conform formelor juridice de organizare în Republica Moldova.

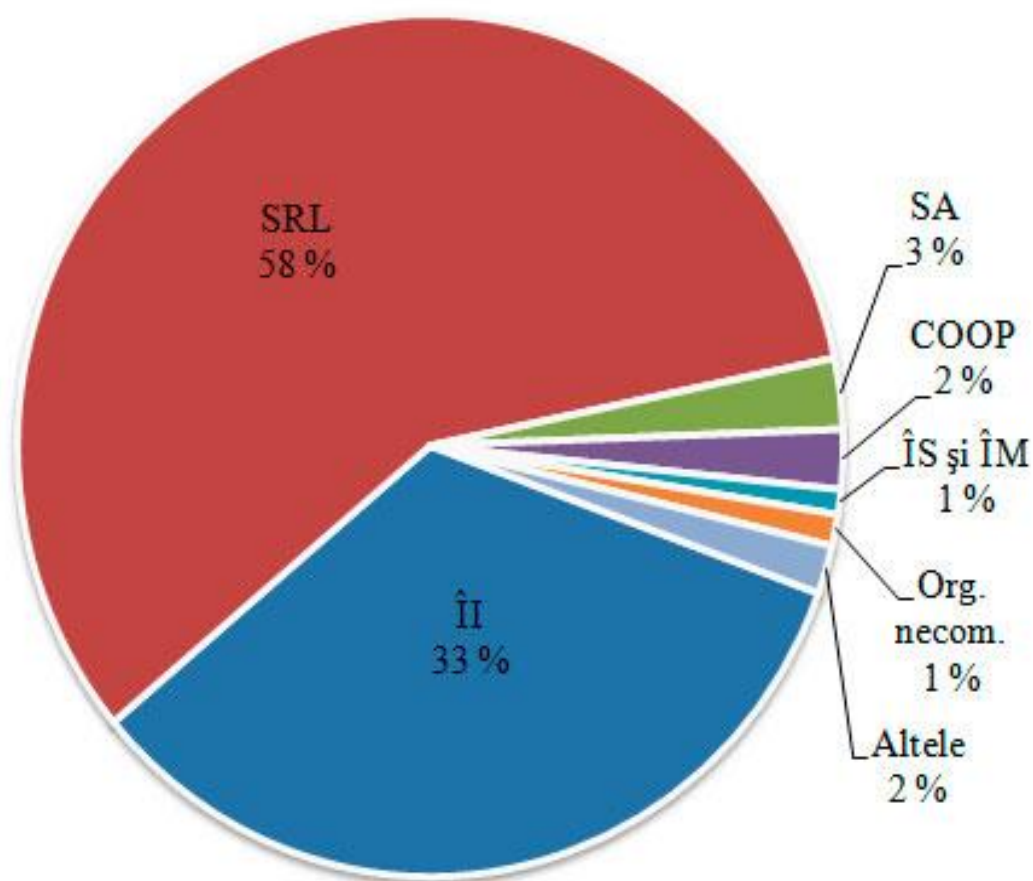


Figura A2. 1. Structura numărului de întreprinderi care sânt înregistrate pe teritoriul Republicii Moldova, conform formelor juridice de organizare pe anul 2016.

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [37, 41, 58]

Anexa 3. Informație cu privire la întreprinderi sortate după numărul și investiții în capitalul social.

Tabelul A3.1. Sortarea după numărul de întreprinderi, datele pe anul 2016.

Nr.	Țara	Nr. întreprinderi	%	Capitalul investit (mln. lei)
1	România	1 678	15	697
2	Italia	1 349	12	1 720
3	Turcia	1 251	11	384
4	Ucraina	1 092	10	266
5	Rusia	988	9	1 077
6	Germania	427	4	718
7	S.U.A.	393	4	521
8	Israel	316	3	50
9	Cipru	307	3	1 648
10	Marea Britanie	235	2	397
11	Siria	233	2	13
12	Franța	230	2	130
13	Bulgaria	181	2	52
<i>Altele(inclus R.M.)</i>		<i>2 271</i>	<i>21</i>	<i>5 618</i>
TOTAL		10 951	100	13 291

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [37, 41, 42, 58]

Tabelul A3.2. Sortarea după investițiile în capitalul social, datele pe anul 2016.

Nr.	Țara	Nr. întreprinderi	Capitalul investit (mln. lei)	%
1	Olanda	167	2 617	19
2	Italia	1 349	1 720	14
3	Cipru	307	1 648	12
4	Rusia	988	1 077	9
5	Germania	427	718	6
6	România	1 678	697	5
7	Austria	98	563	4
8	S.U.A.	393	521	4
9	Marea Britanie	235	397	3
10	Elveția	94	393	3
11	Turcia	1 251	384	3
12	Spania	68	370	2
13	Ucraina	1 092	266	2
<i>Altele(inclusiv R.M.)</i>		<i>2 804</i>	<i>1 920</i>	<i>14</i>
TOTAL		10 951	13 291	100

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [37, 41, 42, 58]

Anexa 4. Valoarea vânzărilor de mărfuri cu amănuntul prin unitățile comerciale, pe grupe de mărfuri în Republica Moldova.

Tabelul A4.1. Valoarea vânzărilor de mărfuri cu amănuntul prin unitățile comerciale, pe grupe de mărfuri

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Milioane lei									
Valoarea vânzărilor de mărfuri cu amănuntul – total	21.387,2	19.960,6	25.096,5	32.132,7	33.707,1	39.368,2	45.972,0	42.444,3	42.444,3
din care produse alimentare	7.094,3	7.057,4	8.049,2	9.913,6	10.958,1	13.004,3	14.004,1	15.481,8	15.481,8
Mărfuri nealimentare	14.272,9	12.903,2	17.047,3	22.219,1	22.749,0	26.363,9	31.967,9	26.962,5	26.962,5
Anul precedent = 100									
Valoarea vânzărilor de mărfuri cu amănuntul – total	112,2	95,7	109	113,6	100,8	106,5	108,3	99,5	99,5
Din care produse alimentare	111,3	105,4	104,2	106,7	105,2	106,4	105,7	98,9	98,9
Mărfuri nealimentare	114,3	90,4	111	115,6	99,2	106,5	109,5	99,8	99,8

Sursă: prelucrat de autor în baza datelor BNS [30 – 37, 39 – 43, 49–58]

Anexa 5. Informație privind comerțul cu ridicata și amănuntul; structura vânzărilor în Republica Moldova.

Tabelul A5.1.Comerțul cu ridicata și cu amănuntul

	Anul precedent = 100		În % față de total	
	2015	2016	2015	2016
Total	94,5	125,3	100,0	100,0
din care				
Vânzarea cu ridicata a mașinilor și autovehiculelor ușoare	90,9	141,2	15,2	19,3
Vânzarea cu amănuntul în magazine specializate a mașinilor și autovehiculelor ușoare de mărfuri	93,0	137,6	18,7	24,8
Alte vânzări cu amănuntul a mașinilor și autovehiculelor ușoare	87,0	112,3	1,6	1,9
Servicii de intermediari a vânzărilor cu ridicata a mașinilor și autovehiculelor ușoare	78,6	181,4	0,1	0,2
Vânzarea cu ridicata a altor autovehicule	27,5	72,5	1,6	1,0
Vânzarea cu amănuntul, în magazine specializate, a altor autovehicule	134,0	35,6	1,0	0,3
Alte vânzări cu amănuntul a altor autovehicule	de 3,1 ori	de 3,2 ori	0,1	0,4
Servicii de intermediari a vânzărilor cu ridicata a altor autovehicule	82,7	-	-	-
Servicii de întreținere și reparare a mașinilor și autovehiculelor ușoare de mărfuri	98,7	119,3	6,8	6,7
Servicii de întreținere și reparare a altor autovehicule	108,0	103,8	3,4	2,3
Servicii de spălare, curățare, lustruire și similare a mașinilor	109,4	94,1	5,9	0,6
Vânzarea cu ridicata a pieselor și accesoriilor de autovehicule	109,4	114,2	13,9	15,8
Vânzarea cu ridicata a altor piese și accesorii de autovehicule	122,0	de 2,7 ori	1,1	2,3
Vânzarea cu amănuntul, în magazine specializate, a pieselor și accesoriilor de autovehicule	97,8	117,5	27,3	20,8
Alte vânzări cu amănuntul a pieselor și accesoriilor de autovehicule	109,1	111,3	2,5	2,8
Vânzarea cu ridicata a motocicletelor, pieselor și accesoriilor aferente acestora	60,0	115,0	0,5	0,5
Vânzarea cu amănuntul, în magazine specializate, a motocicletelor, pieselor și accesoriilor aferente acestora	110,7	100,3	0,1	0,1
Alte vânzări cu amănuntul, a motocicletelor, a pieselor și	80,7	120,6	0,2	0,2

accesoriilor aferente acestora				
Servicii de intermediari a vânzării cu ridicata a motocicletelor, pieselor si accesoriilor aferente acestora	-	de 2,3 ori	-	-

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [36, 37, 39 – 43, 56 – 58, 149].

Tabelul A5.2. Structura vânzărilor de mărfuri cu amănuntul, pe grupe de mărfuri în Republica Moldova

	procente		
	2014	2015	2016
Total	100,0	100,0	100,0
din care:			
Produse alimentare	34,8	36,5	37,4
Vânzări cu amănuntul ale fructelor, legumelor, cărnii, peștelui, produselor de brutărie și lactate, ouălor	18,0	19,3	18,6
fructe și legume proaspete	1,8	2,0	2,0
fructe și legume prelucrate	0,4	0,3	0,3
carne	2,3	2,5	2,4
produse din carne	2,8	3,0	2,5
pește, crustacee și moluște	1,6	1,6	1,6
produse de brutărie	2,9	3,2	2,9
dulciuri	2,5	2,6	2,7
produse lactate	3,2	3,6	3,7
ouă	0,5	0,5	0,5
Vânzări cu amănuntul ale produselor alimentare, băuturilor și tutunului	16,8	17,2	18,8
cafea, ceai, cacao și condimente	1,4	1,5	1,6
ulei și grăsimi comestibile	0,8	0,7	0,6
preparate alimentare omogenizate și a alimentelor dietetice	0,1	0,2	0,3
alte produse alimentare, n. c. a.	4,3	4,6	4,7
băuturi alcoolice	3,6	3,7	3,7
alte băuturi	2,2	2,3	2,3
produse de tutun	4,4	4,2	5,6
Marfuri nealimentare	65,2	63,5	62,6
Vânzări cu amănuntul a echipamentelor informatice și de comunicații	2,1	2,6	2,9
calculatoare, echipamente periferice pentru calculatoare și a software	1,1	1,3	1,4
echipamente de telecomunicații	0,7	1,0	1,1
unelte de mână	0,3	0,3	0,4
Vânzări cu amănuntul a materialelor de construcții și articolelor de fierărie	9,1	9,6	9,2

articole de fierărie	0,5	0,6	0,5
vopsele, emailuri și lacuri	1,0	1,3	1,1
echipamente pentru gradinarit	0,2	0,1	0,2
Echipamente și accesorii pentru instalațiile sanitare și de încălzire	0,9	1,2	1,3
echipamente sanitare	0,5	0,6	0,6
unelte de mână	0,3	0,3	0,3
materiale de construcții, n. c. a.	5,7	5,5	5,2
Vânzări cu amănuntul a articolelor de uz casnic	10,0	9,7	9,5
materiale de construcții, n. c. a.	0,4	0,3	0,4
perdele și draperii	0,1	0,1	-
tapete și acoperitoare de podele, covoare și carpete	0,7	0,7	1,2
aparate electrocasnice	4,3	4,0	3,7
mobila	2,8	2,5	2,0
articole de iluminat	0,4	0,5	0,6
articole de lemn, plută și împletituri	0,1	0,4	0,1
faianțe, sticlărie, ceramicii, tacâmuri și dispozitive neelectrice de uz casnic, articole și echipamente, n. c. a.	1,2	1,2	1,5
Vânzări cu amănuntul a bunurilor culturale și recreationale	1,6	1,5	1,7
cărți	0,2	0,2	0,3
ziare și reviste	0,2	0,1	0,1
articole de papetărie	0,5	0,4	0,4
echipament pentru sport	0,1	0,1	0,1
jocuri și jucării	0,5	0,6	0,7
suveniruri și obiecte de artă	0,1	0,1	0,1
Vânzări cu amănuntul a produselor de îmbrăcăminte, a produselor farmaceutice și medicale, a articolelor de toaletă, a florilor, plantelor, animalelor de companie și a hranei pentru acestea	15,6	17,1	17,0
produse de îmbrăcăminte	3,0	3,2	3,4
produse de încălțăminte	0,7	1,2	1,1
produse din piele și a accesoriilor de călătorie	0,1	0,1	0,1
			7,1
produse farmaceutice	6,7	7,6	7,1
produse medicale și ortopedice	0,7	1,2	1,3
produse cosmetice și de întreținere	3,8	3,3	3,2
flori, plante și semințe	0,2	0,2	0,3
îngrășăminte și produse agro-chimice	0,2	0,2	0,3
animale de companie și a hranei acestora	0,2	0,2	0,2

Vânzări cu amănuntul a carburanților pentru motoare cu ardere internă și a altor bunuri noi n. c. a.	20,1	22,9	22,2
carburanți pentru motoare cu ardere internă	14,7	17,1	16,9
ceasuri și bijuterii	0,8	0,8	0,7
echipamente fotografice, optice și de precizie, servicii ale opticienilor	0,1	–	-
materiale pentru curățenie	1,2	1,3	1,6
Combustibil casnici, gaz în buteliat, cărbune și lemne	0,3	0,3	0,3
alte produse de consum nealimentare, n. c. a.	1,4	1,1	0,9
mașini și echipamente, n. c. a.	0,1	0,1	0,2
alte produse nealimentare, n. c. a.	1,5	2,2	1,6
Vânzări cu amănuntul a produselor second hand	0,3	0,1	0,1

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [35 - 37, 39 – 43, 56 – 58, 149]

Anexa 6. Dezvoltarea mijloacelor poștale, la sfârșitul anului pe indicatori și pe ani în Republica Moldova.

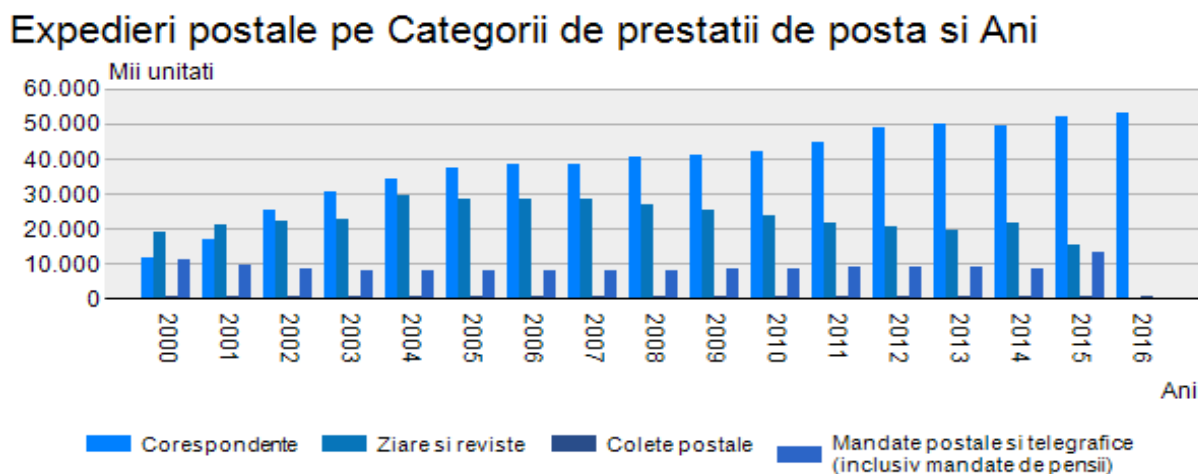


Figura A6.1. Expedieri poștale pe categorii de prestații de poștă și ani.

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [30-37, 39-43, 47-60]

Anexa 6. (continuare)

Tabelul A6.1. Dezvoltarea mijloacelor poștale, la sfârșitul anului pe indicatori și ani

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Numarul sectoare-lor de distribuție poștale, unități	2334	2326	2337	2335	2331	2338	2340	2343	2354	2350	2338	2345	x	x
Numarul de cutii poștale, unități	3115	2821	2729	2672	2424	2297	2132	2070	1865	1819	1757	1680	1669	1597
Numarul de postași, persoane	2311	2176	2192	2159	2154	2148	2178	2186	2181	2171	2166	2191	2168	1405

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [30-37, 39-43, 45-60]

**Anexa 7. Informație cu privire la numărul de utilizatori al serviciilor de telefonie și
comunicații electronice în Republica Moldova.**

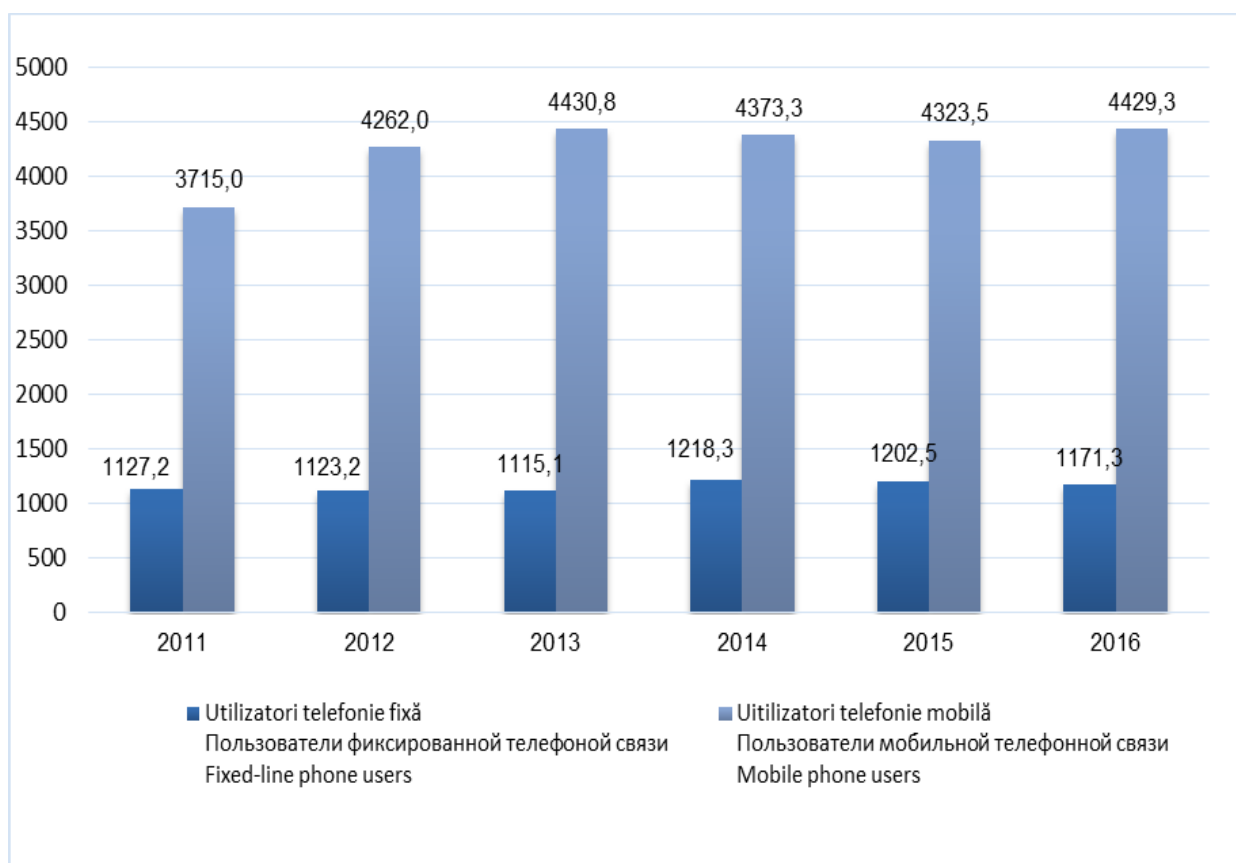


Figura A7.1. Numărul de utilizatori al serviciilor de telefonie fixă și imobile (la sfârșitul anului), (mii/ani).

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [32-37, 39-43, 47, 48, 52-58,149]

Tabelul A7.1. Comunicații electronice cu acces la INTERNET (la sfârșitul anului).

<i>mii unitați</i>			
	2014	2015	2016
Numărul de utilizatori cu acces la Internet:			
	3413,7	3216,1	5163,2
puncte fixe	509,2	534,4	557,4
puncte mobile	1.688,4	1.760,1	1.919,4
banda largă	1.216,1	1.875,5	2.129,0

Sursă: prelucrat de autor în bază datelor [35-37, 39-43, 47, 48, 55-58, 149].

Anexa 8. Organigrama și Rapoartul financiar al Î.S.”Poșta Moldovei”.

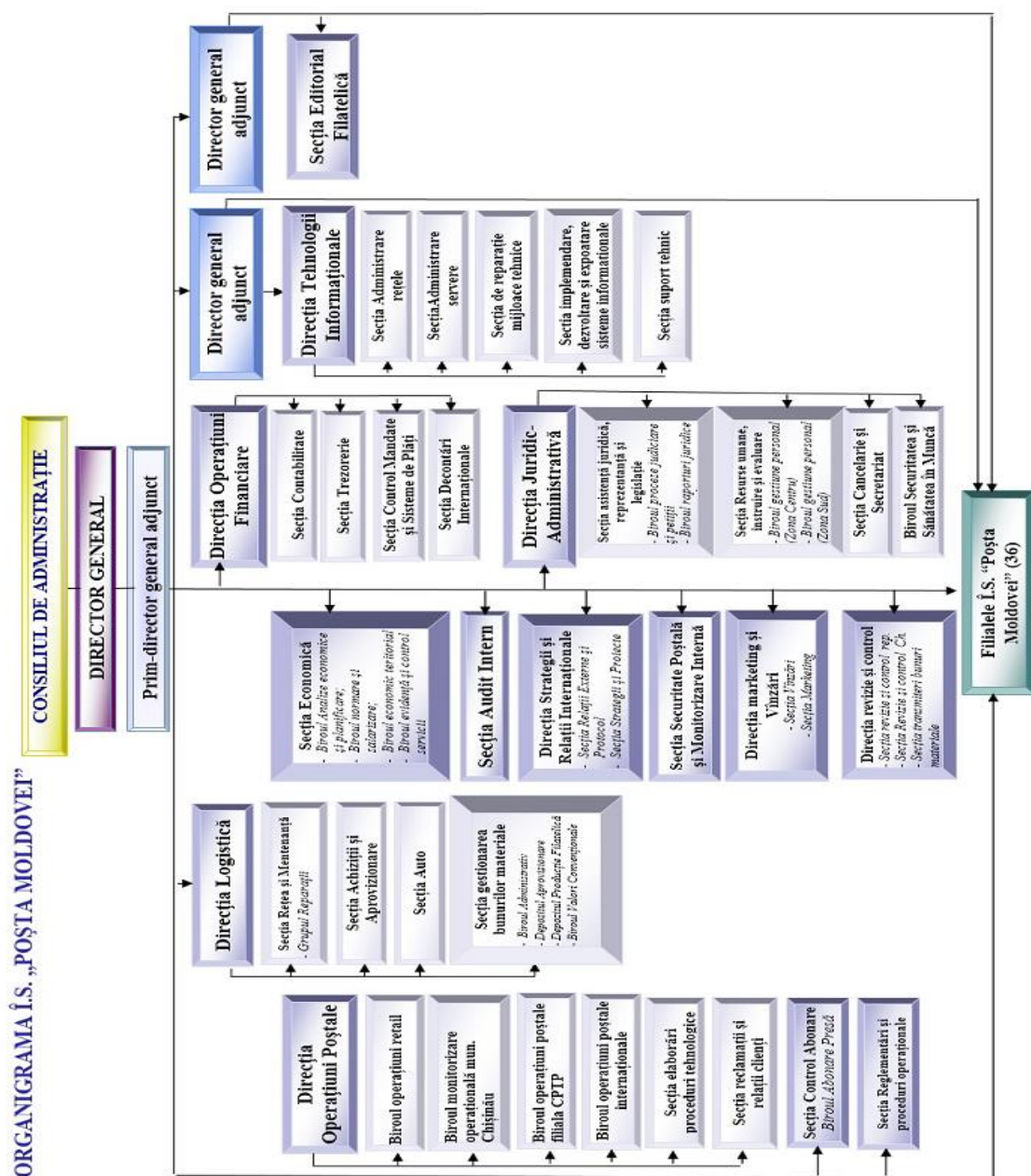


Figura A8.1. Organigrama Î.S.”Poșta Moldovei” la data de 31.12.2017.

Sursa: [63]

Tabelul A8.1. Raportul financiar al Î.S.”Poșta Moldovei”.

mln lei

Indicatorii	Anii			
	2014	2015	2016	2017
Venituri operaționale	351,8	392,4	389,1	392,1
Cheltuieli operaționale	347,3	393,6	378,2	381,2
Profit (perderi) din activitatea operațională	4,5	-1,2	10,9	10,9
Profit (perderi) din alte activități	3,5	7,0	1,5	-2,1
Profit pînă la impozitare	8,0	5,8	12,5	8,8
Impozit pe venit	1,8	1,2	2,0	1,6
Profit net	6,2	4,6	10,5	7,2
Active	286,6	366,5	315,1	345,4
Capitalul statutar	54,3	54,3	54,3	54,3
Patrimoniul net	81,9	63,5	66,4	74,9
<i>Analiza rentabilității</i>				
Rentabilitatea vânzărilor	19,8%	18,0%	23,38%	21,83%
Rentabilitatea economică	2,8%	1,78%	3,66%	2,65%
Rentabilitatea financiară	9,7%	8,93%	17,67%	11,17%

Sursa: [61-63]

Anexa 9. Acte de implementare.

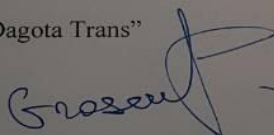
R. MOLDOVA, CHIȘINĂU
CALEA IEȘILOR 30D
Tel./+373/22/593375
Fax./+373/22/746402
E-mail: ag@vvt.md



ACT DE IMPLIMENTARE

Prin prezenta se certifică faptul că Drd Golovco Vladimir, a propus companiei spre implementare sistemul de măsuri orientate spre perfecționarea organizării contabilității manageriale, prin crearea centrelor de responsabilitate (costuri, venituri, profit, investiții) care va asigura majorarea volumului de informații despre cererea serviciilor și un control strict asupra eficienței activității sustenabile în condiții de risc și incertitudine.

Director SRL "Dagota Trans"
Grossu Pavel



"Dagota Trans" SRL, Moldova, UTA Găgăuzia, s. Dezghinea, str. Lenin 108, c/f 1010611001986
cont MD78PR002224390030920501, BC "ProCreditBank" SA, c/b PRCBMD22

ROMANIA, OR. VASLUI
STR. HUSULUI, BL.156,
SC.A, ET.1, AP.13
Tel/Fax: +40/335/419697
E-mail: ag@vvt.md



ACT DE IMPLIMENTARE

Prin prezenta se certifică faptul că Drd Golovco Vladimir înaintat spre implementare conceptul modern de dezvoltare metodologică a eficienței managementului prin prisma activității sustenabile în sectorul serviciilor, elaborând căi de „reconfigurare” al afacerii. Reconfigurarea se referă la reconturarea clarității esenței economico-manageriale a afacerilor sustenabile în sectorul serviciilor, desfășurate în condiții de risc și incertitudine care a contribuit la determinarea noilor trăsături de planificare strategică și marketing, perfecționarea organizării contabilității manageriale în activitatea companiei.

Director
Companiei



SC "VAN-VALINA TRANS" S.R.L., ROMANIA, OR. VASLUI, STR. HUSULUI, BL.156, SC.A, ET.1, AP.13
CUI: 23699723 NR. DE ORDINE: J37/295/10042008 COD FISCAL: RO23699723

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe proprie 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.

Semnătura

Data

CURRICULUM VITAE

1. Numele de familie și prenumele

GOLOVCO Vladimir

2. Data și locul nașterii

23 aprilie 1979; Republica Moldova, Chișinău

3. Cetățenia

R.Moldova

4. Studii:

Studii preuniversitare:

Școala nr.71, Chișinău; 1997.

Studii universitare:

Licențiat al Universității de Studii Umanistice din Moldova, Facultatea de Stiinte Economice; Domeniul economie; Specializarea: Contabilitatea și audit; 1997 – 2000; contabil revizor.

Studii postuniversitare:

Universitatea Liberă Internațională din Moldova; 2013 - 2015; *Master „Marketing și logistică*; Diplomă de master.

Studii de doctorat:

Universitatea Liberă Internațională din Moldova; Facultatea Stiinte Economice; 2015 – în prezent; Doctorand.

5. Activitatea profesională

Funcția	Perioada	Organizația
Administrator de finanțare	2011 – în prezent	ADMIRAL TUR SRL, , Chișinău
Economist principal	2008 – 2011	S.A. Onics, Sant-Peterburg
Manager pe vânzări	2005-2008	S.A. Alternativa, Sant-Peterburg
Manager	2002-2005	S.A.Businessstroi, Sant-Peterburg
Manager	1999-2002	S.A.RESAN, Chișinău



6. Participări la foruri științifice

1. V. Golovco. Serviciile postale locul și rolul lor în mediul de afaceri, Conferința științifică internațională "Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România", Eforie Nord, 30 octombrie - 2 noiembrie 2015, Iasi 2016, Ed. PIM, pag. 21-23.

2. V. Golovco. Piața serviciilor poștale, structura și rolul în sistemul relațiilor de piață, Conferința internațională Științifico-Practică "Creșterea economică în condițiile globalizării: modele de dezvoltare durabilă", INCE, Chișinău, 2017, ediția a XII – a, volumul II, p.137-141, ISBN 978-9975-3171-2-2.

3. N. Burlacu, V. Golovco. Managementul activității de antreprenoriat în sfera serviciilor, Conferința Științifică Internațională a Tinerilor Cercetători (studenți, masteranzi, doctoranzi), "Paradigme financiar-contabile în viziunea tinerilor cercetători", USM, Chișinău, 2017, p. 75-80, link: <http://www.bitplus.moldinonet.md/ro/program2.php>

4. V. Golovco. Asigurarea performanței în managementul activității de antreprenoriat în sfera serviciilor conform scopurilor și rezultatelor, Conferința științifică internațională "Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere", ICES "Gheorghe Zane", Iași, 2017, Ediția a XIII-a, p.154-161.

5. Golovco V., Burlacu N. Предпринимательство в сфере услуг как фактор экономического роста в условиях рынка. Conferința științifică internațională universală ULIM/ Universitas Europa: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare. Chișinău, 13-20 octombrie 2017, ULIM, p.46-51.

7. Lucrări științifice și științifico-metodice publicate - numărul de monografii, articole, materialele comunicărilor științifice, brevete de invenții, manuale, ghiduri etc.

1. N. Burlacu, V. Golovco, O. Goremichina, Antreprenoriat în sfera serviciilor ca factor al creșterii economice în condiții de piață, Studia Universitatis Moldaviae, USM, nr. 1, 2018, p. 59-61, ISSN 1857-2073, categorie B.

2. N. Burlacu, B. Головки. Понятие, структура и роль рынка услуг почтовой связи в системе рыночных отношений, Научно-производственный журнал «Наука», Кустанай, Инженерно-экономический университет имени М. Дулатова, Казахстан, № 1, 2017, с.86-92, ISSN 1684-9310.

8. Cunoașterea limbilor străine

Limba străină	Comprehensiune		Vorbit		Scris
	Abilități de ascultare	Abilități de citire	Interacțiune	Exprimare	
Limba Germană	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat

Limba Rusă	B2 - Utilizator independent	B2 - Utilizator independent	B1 - Utilizator independent	B1 - Utilizator independent	B2 - Utilizator independent
Limba Română	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat	C2 - Utilizator experimentat

9. Date de contact

Chişinău, str. Mircea cel Bătrîn 10, ap. 59 tel. 022333944, mobil 0722226017
Email: vladimirgolovco@yandex.ru