

8. MARTIN J.H. *Enterprise engineering: the key to corporate survival*. Lancashire, England: Savant Institute, 2016
9. ȘERBAN, C. *Management strategic*. București: Universitară, 2015. 400 p.
10. Statistica Republicii Moldova www.statistica.md



V. Emelian

doctorand, Academia de Studii Economice din Moldova

BALANCED SCORECARD – METODOLOGIE CE GHIDEAZĂ ORGANIZAȚIA SĂ CONSTRUIASCĂ UN MODEL CARE SĂ RĂSPUNDĂ PROVOCĂRILOR MEDIULUI DE AFACERI

Introducere. Dinamica actuală a pieței a schimbat accentul pus pe performanța organizației de la aspectele financiare spre unele viziuni mai puțin restrictive și mai holistice. Schimbările în mediul de afaceri țin de implementarea unor tehnologii inovatoare și metode de producție sofisticate, ca rezultat a dezvoltării accelerate a tehnologiilor, înăsprirea concurenței, creșterea cerințelor clienților. Companiile trebuie să facă față acestor provocări. Astfel, companiile caută inovație. Ele vizează rate de productivitate mai bune prin performanță îmbunătățită, diferențiere, creare de noi produse cu valoare adăugată și calitate înaltă a produselor și serviciilor oferite. În acest context economic, definirea unei orientări strategice este cheia succesului organizației [8]. Companiile trebuie să se concentreze în totalitate pe alinierea tuturor resurselor sale pentru atingerea obiectivelor definite, asigurând astfel avantaje competitive care să permită organizației să se diferențieze de concurență.

În teoria și practica managerială există un instrument de management strategic, folosit de mii de organizații încă din anii 1980, când a fost propus de Robert Kaplan și David Norton, care permite companiei să măsoare performanța folosind un set echilibrat de indicatori și obiective ce reflectă viziunea strategică a organizației, ajutând-o să îndeplinească așteptările părților interesate, să transforme misiunea și obiectivele strategice în acțiuni. Ne referim la Balanced Scorecard (în continuare, BSC). Companiile de top au început să utilizeze BSC atunci când au înțeles că acest instrument le permite să îmbunătățească performanța, focusând efortul tuturor membrilor organizației într-un efort comun pentru a atinge obiectivele generale ale organizației [7; 11; 2]. Acest lucru permite membrilor săi să comunice mai eficient și să perceapă contribuția fiecăruia la îndeplinirea misiunii organizaționale, astfel contribuind la îmbunătățirea calității serviciilor oferite, feedback și învățare continuă. Prin urmare, BSC reprezintă un echilibru

între măsurile externe legate de acționari și clienți și măsurile interne legate de procesele interne și de învățare și creștere [4].

Scopul prezentului studiu constă în cercetarea conceptului Balanced Scorecard (BSC) ca instrument al managementului performanței în afaceri, a elementelor constitutive ale acestuia, precum și a necesității implementării acestui instrument în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.

Rezultate și discuții

Sistemul menționat de indicatori ia în considerare noua filozofie de management, care prevede că luarea deciziilor nu se bazează doar pe indicatori financiari, ba mai mult, aceștia și-au pierdut rolul său de bază. Indicatorii non-financiari și calitativi care urmăresc optimizarea relațiilor cu clienții, identificarea proceselor interne ce generează valoare și încurajează capacitatea și dezvoltarea organizațională într-o manieră susținută au un rol tot mai important [6; 10]. Aceasta se datorează și faptului că rezultatele financiare indică performanța anterioară a organizației și nu indică statutul actual și locul unde organizația se va situa în viitor [1]. Deci, măsurarea performanței este procesul de cuantificare a eficienței și eficacității acțiunilor anterioare. Un sistem de măsurare a performanței permite luarea unor decizii în cunoștință de cauză și trasarea de acțiuni, deoarece cuantifică eficiența și eficacitatea acțiunilor anterioare prin colectarea, analiza și interpretarea informației corespunzătoare.

Astăzi toate întreprinderile, indiferent de sectorul în care activează, simt necesitatea să-și folosească resursele mai eficient și să-și evalueze în mod constant furnizorii pentru a face față concurenței. Este important să înțelegem cum instrumentele de management strategic, precum BSC, pot fi utile pentru îmbunătățirea performanței organizaționale într-o companie în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice.

Relevanța subiectului pe care îl punem în discuție, în condițiile actuale de activitate ale organizațiilor din Republica Moldova, se datorează faptului că BSC este o abordare științifică relativ nouă, care poate fi aplicată în gestionarea companiilor de orice complexitate și din diverse industrii și domenii de activitate, atât în lume, cât și în Republica Moldova. Implementarea acestei abordări de către managerii întreprinderilor autohtone în condițiile unei concurențe acerbe, ale dezvoltării accelerate a tehnologiei informației și a economiei bazate pe cunoaștere devine o sarcină importantă și oportună pentru aceștia.

BSC acționează ca un catalizator pentru introducerea elementului „schimbare” în cadrul organizației. Acest instrument este un cadru cuprinzător care ia în considerare următoarele perspective: [5]

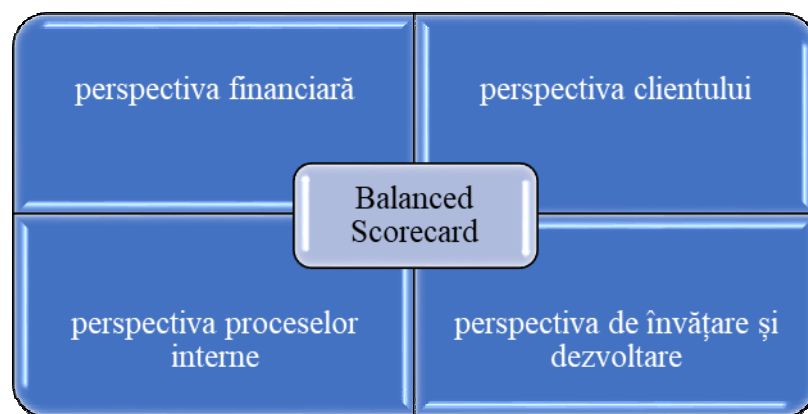


Figura 1. Abordarea Balanced Scorecard din punct de vedere al perspectivelor

Sursa: elaborat de autor

Pentru fiecare din perspectivele menționate în Figura 1 se înaintează anumite întrebări la care se încearcă să se obțină răspunsuri corespunzătoare:

1. Pentru perspectivă financiară trebuie găsit răspuns la așa întrebări, precum: cum privim acționarii, cum ne percep acționarii?
2. Perspectiva clientului - Cum ar trebui să arătăm în fața clienților noștri?
3. Perspectiva proceselor interne de afaceri – care procese de afaceri necesită îmbunătățire?
4. Perspectivă de învățare și dezvoltare – Putem oare continua să îmbunătățim și să creăm valoare?

În așa mod, Balanced Scorecard permite managerilor să vadă afacerea din punct de vedere a celor patru perspective importante interconectate, prin oferirea de răspunsuri la întrebările menționate mai sus și încearcă să aducă un echilibru și o legătură între

- Indicatorii financiari și nefinanciari,
- Măsurile tangibile și intangibile,
- Aspectele interne și externe și
- Indicatorii care sunt în devansare și cei care rămân în urmă.

În organizațiile studiate de noi, am identificat un dezechilibru între componenta financiară, de client, precum și în managementul personalului, actualizarea proceselor de afaceri și îmbunătățirea activităților. Așa întreprinderi precum „Sanaris” SRL, „ED-Color” SRL, „Vinum” SRL, „Sanflo” SRL, „Zerododici” SRL acordă mai multă atenție indicatorilor de performanță financiară și mai puțină atenție monitorizării performanței în domeniul personalului, orientării către client și înnoirii bazei tehnologice a întreprinderii. În acest sens, se impune soluționarea următoarelor întrebări:

- Cum să echilibrăm toate componentele BSC?
- Ce indicatori să folosim pentru aceasta?
- Cum să combinăm dimensiunile strategice, tactice și operaționale ale acestor indicatori?
- Ce metode putem folosi pentru a obține informație despre perspectivele echilibrării indicatorilor în contextul BSC?

Considerăm, că pentru a găsi răspuns la aceste întrebări, a construi și implementa un sistem de indicatori echilibrați, managerii organizației trebuie să parcurgă următoarele etape (Figura 2):

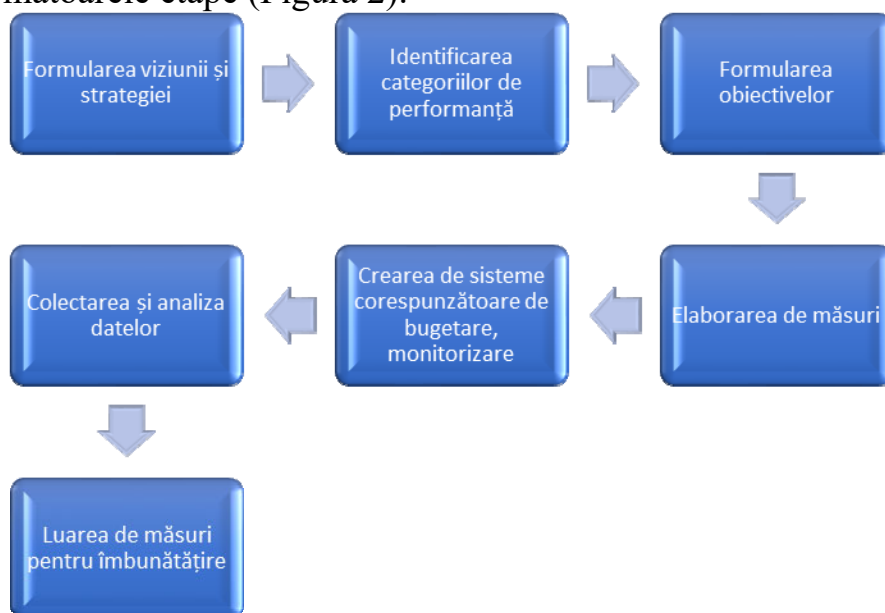


Figura 2. Etape în vederea implementării unui sistem de indicatori echilibrați

Sursa: elaborat de autor

Etaplele menționate în Figura 2 ne permit să sistematizăm toate activitățile care urmează să fie realizate și să le ierarhizăm. Deci, în primul rând, este necesar să fie formulată de către manageri viziunea și strategia de afaceri. Un lucru foarte important se referă la identificarea categoriilor de performanță care asigură corelarea cea mai potrivită între viziunea și strategia afacerii cu rezultatele acesteia (de exemplu, performanța financiară, operațiunile, inovația, performanța angajaților). Din multitudinea de indicatori din cele patru perspective pe care le-am menționat în Figura 1 trebuie să fie selectați cei care să corespundă strategiei elaborate, să identifice interacțiunile dintre indicatori. Există cercetări, inclusiv în Republica Moldova, care recomandă anumiți indicatori concreți. Ne referim, de exemplu la cercetarea realizată de Radov M.[9], care înaintează pentru fiecare perspectivă (componentă) menționată indicatori concreți cu referire la industria publicității exterioare. În Figura 3 am menționat grupurile de indicatori recomandați de Radov M. și considerăm că aceștia pot fi utilizați nu doar pentru industria publicității exterioare, însă și pentru alte domenii. Fiecare grupă de indicatori, în continuare, se concretizează prin indicatori specifici domeniului studiat.

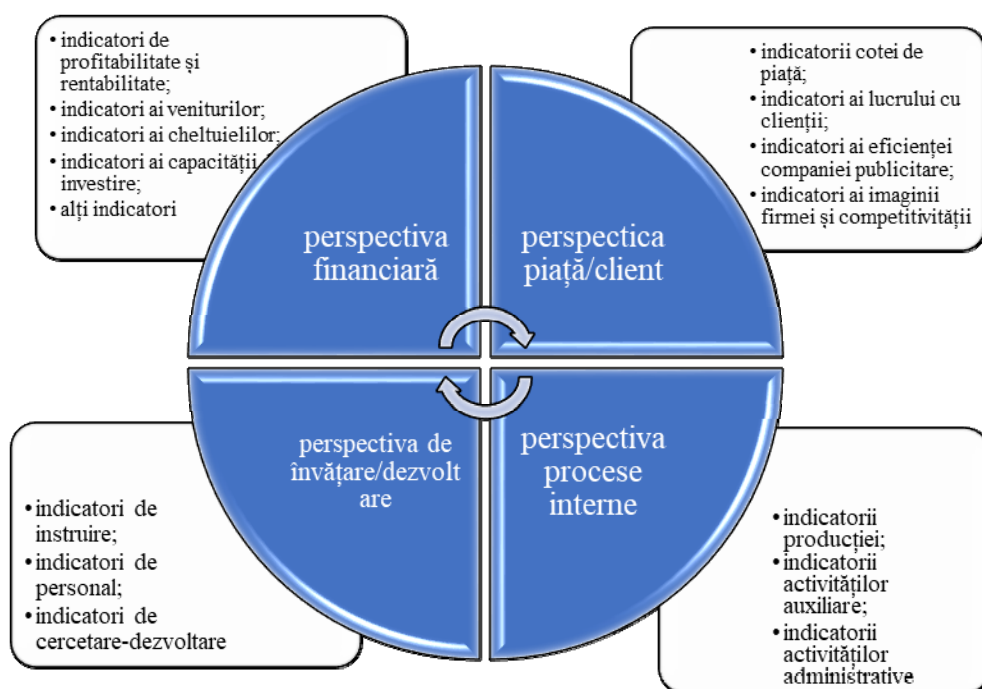


Figura 3. sistemul de indicatori echilibrați la întreprindere

Elaborat de autor în baza [9, pp. 37-39]

Următoarea, a treia etapă se referă, în opinia noastră, la formularea obiectivelor care să susțină viziunea și strategia afacerii. După aceasta, se impune, elaborarea unor măsuri eficiente și clare, stabilind atât repere pe termen scurt, cât și obiective pe termen lung. Este foarte important să se asigure că sunt preconizate acțiuni la nivelul întregii companii. Următoarea a cincea etapă se referă la crearea sistemelor corespunzătoare de bugetare, monitorizare, comunicare și recompensare. După aceasta trebuie să fie colectate și analizate datele despre performanță și să se compare rezultatele obținute cu performanța dorită. În funcție de rezultatele exercițiului la etapa a șasea, se iau măsuri pentru a lichida situațiile nefavorabile.

Aceste patru perspective surprind viziunea și strategia organizației și necesită o gestiune eficientă pentru a analiza datele colectate. Astfel, BSC este adesea denumit un instrument de management, mai degrabă decât un instrument de măsurare.

Concluzie:

În urma studiului realizat putem face următoarele concluzii:

1. Balanced Scorecard reprezintă un instrument inovator de evaluare organizațională cu o popularitate imensă, care poate fi diferențiat de instrumentele tradiționale de măsurare a performanței prin:
 - luarea în considerare, pentru determinarea nivelului de performanță corporativă, atât a indicatorilor financiari, cât și a celor nefinanciari;
 - faptul, că reprezintă nu doar un instrument de măsurare a performanței, ci și un sistem de management al performanței.
2. Chiar dacă studiile privind utilizarea BSC sunt relativ multiple, totuși până în prezent, unele aspecte ale BSC sunt insuficient fundamentate din punct de vedere teoretic. Acest lucru creează probleme în practica

aplicării acestui concept. În special, BSC este adesea perceput de comunitatea de afaceri ca un sistem obișnuit de evaluare și, în primul rând, în perioadă de timp pe termen scurt (curentă, operațională). În acest sens, prezentul studiu este determinat de cunoașterea teoretică insuficientă a esenței BSC și a mecanismelor de aplicare a acesteia în organizațiile de afaceri autohtone, ceea ce a impus acoperirea acestui gol, argumentând, că BSC reprezintă un instrument de management și nu doar un instrument de măsurare.

3. Factorii relevanți, enumerați mai sus confirmă că prin construirea unui BSC pe o bază strategică, managerii organizațiilor din Republica Moldova vor fi capabili: să identifice în mod constructiv noi procese, să găsească mecanisme mai eficiente de actualizare a companiilor, să ofere instrumente eficiente de orientare către client, să găsească strategii competitive viabile și să implementeze modele inovatoare de dezvoltare și învățare organizațională într-un cadru strategic echilibrat.

Lista referințelor:

1. CIUBOTARU, M., BOTNARI, N. Aspecte teoretico-metodologice privind managementul financiar al corporației. Culegere de articole selective ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”, 28-29 septembrie 2018, Chișinău, Vol. I, E-ISBN 978-9975-75-932-8, pp. 288-295
2. DOMINGOS, F., CALDEIRA C., ASSEICEIRO, J., VIEIRA, J., VICENTE, C. Contabilidade de Gestão—Estratégia de Custos e Resultados: Advanced Management and Managerial Accounting. Lisboa: Rei dos Livros. 2019.
3. JORDI, P., ROCAFORT, A., FEMENIAS L., LLACH, J. Learning to create value through the balanced scorecard model: An empirical study. *Total Quality Management*, 2016, 27: 1121–39.
4. KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. „The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment”, Harvard Business School Press, 2000
5. KUMARI, N. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 3, No.5, 2011, pp. 73-86
6. NIVEN, P. *Balanced Scorecard Evolution—A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2014
7. QUESADO P., MARQUES S., SILVA R., RIBEIRO A. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector, 2022. *Administrative Sciences* 12: 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
8. QUESADO, P., RODRIGUES, L., GUZMÁN, B.. La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral. *Revista Contabilidade e Controladoria* 2017, nr.9, pp.11–22.
9. RADOV, M. Sistemul de indicatori echilibrați: realizarea sinergetică a strategiei, *Revista „ECONOMICA” Anul XVIII, nr.2 (72) 2010, ISSN 1810-9136, pp. 34-40*

10. ȘTEFĂNESCU D., SILIVESTRU M. Balanced Scorecard - instrument de planifi care strategică, Romanian Statistical Review nr. 2 / 2012, pp. 6-23

11. YANCY, A. Who adopts balanced scorecard? an empirical study. International Journal of Business, Accounting, and Finance, 2017, nr.11, pp. 24–36.



D. Martynenko

Ph.D. applicant, KNEU named after Vadym Hetman

KOHONEN'S SELF-ORGANIZING MAPS (SOM) AS A LEADING METHOD FOR FORECASTING AND MODELING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. Kohonen's Self-Organizing Maps (SOM) have gained immense popularity across diverse disciplines, encompassing finance, economics, and regional development studies. These maps offer a powerful tool for unraveling intricate phenomena and tackling prevalent challenges in these domains.

Key findings. Within the financial industry, SOM has been harnessed for multiple purposes. It facilitates the identification and prevention of fraud in the leasing sector, enhances market segmentation by clustering retail banking customers, and uncovers hidden financial patterns embedded in stock price charts. Additionally, SOM enables the visualization of complex financial performance data, aiding analysts in deciphering historical trends and making informed decisions.

In addition to the financial applications, numerous researchers have explored the potential of SOM in various fields. For instance, researchers Mirjana PEJIĆ BACH, Nikola VLAHOVIĆ, And Jasmina PIVAR [1] have utilized SOM to detect and prevent fraud in the leasing sector. Their study showcases the effectiveness of SOM in enhancing security measures and safeguarding financial transactions.

Tibor Kovács, Andrea Ko, and Asefeh Asemi [2] have employed SOM to cluster retail banking customers, enabling targeted marketing strategies and personalized customer experiences. By harnessing the capabilities of SOM, they have enhanced customer segmentation techniques and improved the efficiency of the banking sector.

Hongxing He and Shu-Heng Chen [3] have delved into the realm of financial patterns by utilizing SOM to analyze stock price charts. Their research highlights the potential of SOM in uncovering hidden trends and patterns within financial